

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS



José Carlos González Núñez

José Federico Gómez Ríos



LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

**JOSÉ CARLOS GONZÁLEZ NÚÑEZ
JOSÉ FEDERICO GÓMEZ RÍOS**

CONTENIDO

Introducción.....	1
CAPÍTULO I.....	3
MARCO TEÓRICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	3
1.1. La planeación estratégica como un proceso	4
1.2. La resistencia y aceptación de la planeación estratégica	6
1.3. La estructura organizacional, el personal y la planeación estratégica	7
CAPÍTULO II.....	9
DEFINIENDO LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	9
2.1. Misión	9
2.2. Visión	13
2.3. Valores	14
2.4. Objetivos.....	15
2.5. Tipos de objetivos	16
2.6. Ejemplos	17
CAPÍTULO III	22
REALIZANDO EL ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	22
3.1. Fuerzas externas claves.....	22
3.2. Matriz de evaluación de los factores externos.....	27
3.3. Análisis de las cinco fuerzas: el modelo de Porter.	30
3.4. Ejemplo	32
CAPÍTULO IV.....	35
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	35
4.1. El proceso del análisis interno	35
4.2. Análisis de la Cadena de Valor	36
4.3. Estándares de Desempeño	38
4.4. Matriz de Evaluación.....	39
4.5. Ejemplos	40
CAPÍTULO V	48
Análisis y Elección de la Estrategia	49
5.1. Qué es un Objetivo: características.	49
5.2. Qué son las Metas.....	51

5.3. Objetivos a Largo y Mediano Plazos	52
5.4. Consolidación y Crecimiento: Construyendo Expectativas	52
5.4.1. La consolidación	53
5.4.2. El crecimiento	54
5.4.3. Definiendo acciones que afectan las expectativas de crecimiento 57	
5.5. En qué consiste una Estrategia	58
5.6. Tipos de Estrategias Genéricas.....	58
5.7. Aspectos a considerar en la selección de estrategia	59
5.7.1. Conceptos sobre formulación de estrategias	60
5.7.2. Crecimiento	62
5.7.3. Riesgos del crecimiento	63
5.7.4. Factores que restringen o fomentan el crecimiento	65
5.8. Elaboración de Estrategias Específicas para la Industria de Microfinanzas 67	
5.8.1. Matriz de fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA) 67	
5.8.2. La matriz interna externa.	69
5.8.3. Matriz de la gran estrategia	70
5.9. Ejemplos exitosos de Microfinanzas	72
CAPÍTULO VI.....	73
LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	73
6.1. Políticas	73
6.2. Recursos humanos.....	73
6.3. Control de gestión.....	74
6.4. Ejemplos exitosos de Instituciones de Microfinanzas	77
6.5. Implementación por Áreas Funcionales Importantes.....	77
6.5.1. Análisis de Área Financiera: Conveniencia	77
6.5.2. La planeación de Recursos Humanos en las Instituciones de Microfinanzas (IMF´s)	85
Utilización de la información	91
CAPÍTULO VII	97
EVALUACIÓN Y CONTROL	97
7.1. La Evaluación y Control.....	97
7.2. Cuadro de Mando Integral.....	97
7.3. Características de un Sistema de Evaluación	98

7.4. Sistema de Evaluación y Control de Estrategias para Entidades de Microfinanzas.
99

CAPÍTULO VIII	101
CASO PRÁCTICO.....	101
8.1. Datos institucionales.....	102
8.2. Estructura Orgánica:	103
8.3. El proceso de Planeación Estratégica	105
8.4. Conclusiones	123
BIBLIOGRAFÍA	124

Introducción

El mundo de las empresas está inmerso en un ambiente de cambios muy acelerados y complejos, como se aprecia en los momentos actuales, que se caracterizan por crisis financieras que puedan dar origen a fusiones, adquisiciones y liquidaciones de empresas; variaciones de los tipos de cambio, de tasas de interés; así como, innovadoras ofertas de productos financieros; que obligan a las empresas a evaluar su desempeño y tomar las medidas necesarias para su mejoras. Es en estas condiciones donde la planeación se hace más necesaria.

En un sistema financiero caracterizado por constantes cambios, la planeación estratégica contribuye a mejorar la gestión empresarial y da apoyo a la Dirección para la toma de decisiones con repercusiones en el largo plazo.

La planeación estratégica es un proceso que comienza repensando la razón de ser de la empresa, adonde quiere llegar, cuáles han sido sus valores o la cultura empresarial que tienen, para proceder a evaluar el ambiente y las fuerzas internas de la organización, determinar después los objetivos a corto y mediano o largo plazo, para después instrumentar un conjunto de acciones, agrupadas en estrategias, con la finalidad de alcanzar las metas planteadas. Al final de un plazo establecido, la organización procede a la evaluación y control del desempeño con la finalidad de analizar si se alcanzará los objetivos y en caso contrario, adoptar las medidas pertinentes.

Las organizaciones se basan fundamentalmente en este proceso, porque les da una orientación general y una guía específica para realizar sus actividades. La planeación estratégica está vinculada a la administración estratégica la cual es dinámica y continua. Un cambio de los componentes principales hace necesario cambiar los componentes que estén relacionados o proceder a su evaluación.

La planeación estratégica no es un plan de negocios, aunque es la base para la elaboración del mismo, la planeación estratégica, va más allá del pronóstico de colocación de créditos y formula preguntas acerca del propio negocio y busca ser flexible para aprovechar los cambios del entorno.

El presente libro busca ser una guía práctica y sencilla para las empresas ubicadas en la denominada industria de microfinanzas; por lo que no se ha desarrollado exhaustivamente varios aspectos de la planeación estratégica, como puede ser el desarrollar una mayor cantidad de modelos para la elección de estrategias, sino que se explica los más comunes que utilizan las empresas. Se entiende que las instituciones bancarias dada su complejidad puede aún utilizar los modelos expuestos adecuándolas a las divisiones o unidades de negocio.

El libro contiene una serie de ejemplos o ilustraciones de cómo realizar las actividades de la planeación estratégica, con la finalidad de facilitar las replicas en las organizaciones; y asimismo, su elaboración se sustentó en el material didáctico que desarrollo COLCAMI, para el taller de planeación estratégica, el cual se ha

aplicado en forma exitosa y mejorado en forma continua; habiéndose señalado las denominadas mejores prácticas que se han tomado de empresas líderes en la industria de microfinanzas.

La organización del libro comprende ocho capítulos; en el primero, se desarrolla en forma breve un marco teórico de la planeación estratégica; en el segundo, se analiza la primera parte del proceso de la planeación estratégica, que consiste principalmente en definir la misión, visión y valores que trata de desarrollar la organización y se desarrolla algunos ejemplos prácticos; en el tercero, se realiza el análisis del ambiente de la empresa, señalando un ejemplo de cómo realizar la matriz de evaluación de factores externos; en el cuarto, se expone el proceso del análisis interno así como un formato que facilita el diagnóstico institucional para detectar las fortalezas y debilidades al comparar su desempeño con estándares, construyéndose la matriz de factores internos; en el quinto, se procede a analizar y elegir las estrategias de un forma sencilla; en el sexto, se procede a desarrollar la implementación de las estrategias, incidiendo en dos áreas funcionales que son relevantes para el crecimiento y consolidación de las instituciones de microfinanzas, como son: la financiera y la de recursos humanos; en el capítulo séptimo, se procede a explicar la evaluación y control de los resultados y acciones, desarrollando al final un sistema que con base a un formato, permite apreciar en forma clara los objetivos, estrategias, las acciones, las premisas o requerimientos institucionales, los indicadores, las fechas de revisión de dichos indicadores, para evaluar resultados y los responsables; y en el último capítulo, se desarrolla un caso de análisis que se sustenta en el problema de una institución financiera de tratar de ser una entidad regulada y que procede a realizar un plan estratégico.

Se espera que el presente libro contribuya a que las diversas instituciones de microfinanzas y de financiamiento popular, en especial la más pequeñas, puedan elaborar un plan estratégico que les permita visualizar mejor su desarrollo institucional y brindar mejores y mayores servicios financieros con la finalidad de lograr la plena inclusión financiera.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un **proceso** que permite, a las Instituciones de Microfinanzas, identificar y mantener una relación estrecha entre sus recursos, los objetivos y las posibilidades que ofrece el mercado para el logro de estos objetivos. Estas instituciones podrán lograr el éxito financiero si para ello son bien administradas.

Una planeación que relacione la mayoría de los factores operativos con los estados financieros proyectados brinda a la administración una excelente herramienta para prever las consecuencias financieras de sus decisiones.

El conocimiento profundo de los flujos de caja, de los ingresos y gastos, así como de la posición financiera, proporciona la precisión y el realismo que la planeación de una organización requiere. Sin este apoyo difícilmente se haría un óptimo uso de los recursos a su disposición.

La planeación implica la creación de modelos que permitan comprender los efectos financieros de diversos escenarios. Deben tener la facilidad de reflejar los impactos de cambios rápidos en los resultados de las proyecciones financieras de las instituciones y sugerir correcciones que estén en línea con los objetivos generales.

Uno de los **objetivos** más importantes de la planeación estratégica es el desarrollo de una política comercial orientada hacia el mercado, partiendo del conocimiento de la situación actual de las instituciones y del análisis del entorno.

No sería posible que una Institución pretendiera diseñar, establecer y operar con efectividad un esquema de crédito sin tener una idea muy clara de por qué se requieren, qué se pretende alcanzar, a quién se quiere beneficiar, qué servicios se ofrecerán a los clientes y cómo se obtendrán los recursos para cumplir sus objetivos.

Estas serán algunas de las **cuestiones esenciales** a las que deberá responder la planeación estratégica de una Institución de Microfinanzas.

Utilizar la Planeación Estratégica presenta varias ventajas entre las que podrían mencionarse las siguientes:

- Permite establecer objetivos y diseñar estrategias.
- Permite la coordinación e integración de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados.
- Facilita la detección de las desviaciones con respecto al propósito final y la adopción consecuente de medidas correctivas.
- Integra a los miembros de la organización en el proyecto de empresa.

- Permite anticiparse al impacto que tendrán las decisiones.
- Mejora el sistema de información con respecto a los canales de comunicación.
- Identifica tendencias de mercado.
- Identifica las principales características del entorno.

1.1. La planeación estratégica como un proceso

El desarrollo de la planeación estratégica sigue regularmente el siguiente proceso:

I.- **Identifica** la situación actual de la institución microfinanciera y del entorno.

La actuación eficiente en el entorno de las finanzas populares exige un análisis profundo de los distintos aspectos de la actividad microempresarial. Entre estos es conveniente analizar:

- El ámbito financiero;
- Los aspectos básicos que afectan al objetivo de la administración de maximizar las utilidades en forma compatible con niveles aceptables de riesgo;
- El acceso y administración de los recursos;
- El estudio de otras áreas relacionadas con la auditoría y el control, políticas de personal, comercialización, comunicación y diseño de estrategias.

De similar importancia es tener como marco de referencia la posición competitiva de la empresa y la situación del sector.

Un sistema de planeación estratégica tiene dos funciones básicas: elaborar un plan de actividades integradas, coordinadas y consistentes y, facilitar la adaptación de la empresa al entorno. El diseño del sistema debe comprender la función del examen del entorno con objeto de asegurar que la planeación también satisfaga su misión de adaptación.

Esto implica realizar un análisis en doble sentido, a fin de facilitar la aplicación de las técnicas de análisis estratégico:

- Interno (fortalezas y debilidades)
- Del macroentorno (oportunidades y amenazas)

Toda Institución de Microfinanzas necesita dar una respuesta estratégica al reto de permanecer y ser sustentable, de forma que le permita afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno con las fuerzas y debilidades propias.

La planeación estratégica tiene una **importancia** básica para las entidades financieras, ya que las decisiones que se adopten serán las que condicionen su desarrollo en el tiempo.

II.- Ubica a dónde quiere llegar la entidad mediante la revisión y determinación de:

- Visión, misión
- Objetivos

III.- Define cómo alcanzará sus objetivos a través de la elaboración de:

- Escenarios.
- Estrategias.
- Programas y Proyecciones.

En esta etapa, algunas herramientas y conceptos tales como el análisis de la cartera de productos, el ciclo de vida del producto y la investigación de las necesidades del consumidor, poseen un potencial muy importante para la definición de estrategias competitivas en el escenario financiero.

Mediante la formulación de las estrategias se diseñarán a nivel de la empresa, especialmente con base en sus dimensiones y diversidad de productos, las posibles alternativas que tiene para conseguir la misión y los objetivos que se han formulado en base a la situación definida en los análisis interno y externo. Una vez que han sido diseñados diversos escenarios, es preciso evaluarlos para después elaborar los programas para la puesta en marcha de la estrategia elegida.

Una vez elaborados y confeccionados los programas específicos se procede a la elaboración de modelos que cuantifiquen el costo de los medios necesarios que permitirán alcanzar los objetivos planteados y valorar los resultados que se obtendrán.

IV.- Asigna responsabilidades en la implementación:

- Asignando objetivos y
- Asignando programas o acciones.

V.- Revisa avances e implementa ajustes o cambios:

- Valorando efectos de lo que se ha hecho

La planeación estratégica pretende, no solamente participar en la formulación de las estrategias empresariales, sino también hacerlo en su **implementación**. Por

ello, se puede entender como un sistema *de planeación-acción* que, partiendo de determinadas actitudes y posturas estratégicas, asegura la adaptación permanente de la empresa a la definición de estrategias competitivas y rediseños organizativos.

1.2. La resistencia y aceptación de la planeación estratégica

En aquellas entidades financieras en las que la planeación estratégica no sea bien entendida es probable que se origine una seria resistencia a su implementación, ya que constituye una amenaza para la estructura de poder existente y da lugar a que se produzcan controles sobre actividades que hasta el momento funcionaban de forma autónoma, sin control y sin vigilancia (David, 2008).

La implementación pasará sucesivamente, por una serie de etapas:

- La resistencia al cambio, cuyas causas hemos de buscarlas en el miedo, la rutina y la adhesión a los hábitos.
- La aceptación del cambio, que se inicia cuando este deja de considerarse algo nocivo y se admite que hay que participar en él.
- La adaptación al cambio, convencidos de que oponerse no es una actitud inteligente.

Como ocurre con todos los procesos de cambio, desaparecerán las empresas que opongan resistencia, sobrevivirán las que sepan adaptarse al cambio y serán excelentes las que sean capaces de anticiparse a éste.

En la actualidad, la planeación estratégica considera como parte importante la gestión de los recursos intangibles (Pearce y Robinson, 2005). Los recursos intangibles son complementarios de los convencionales, operativos o clásicos (como los técnicos y financieros) y tienen la particularidad de que producen un extraordinario efecto sinérgico sobre la estructura y los resultados de la institución. Los recursos intangibles más importantes son:

- 1) La «**inteligencia corporativa**», es decir, es el conocimiento y desarrollo del entorno del negocio con objeto de minimizar los riesgos e incertidumbres producidos por sucesos imprevistos y maximizar el aprendizaje y aprovechamiento de las oportunidades que pudieran surgir, facilitando la aplicación de estrategias constructivas de respuesta,
- 2) La «**identidad corporativa**», es decir, la cultura y su proyección exterior que sirve para mejorar la percepción pública de la entidad y la satisfacción interna de sus componentes, y
- 3) Los «**nuevos sistemas de dirección**» que facilitan a la empresa las estrategias más adecuadas en cada momento, reaccionando con espíritu participativo ante entornos cambiantes y difíciles. Estos sistemas deben

estimular y propiciar los comportamientos de excelencia, tales como la creatividad, la innovación, la productividad y la calidad.

1.3. La estructura organizacional, el personal y la planeación estratégica

Si la planeación estratégica constituye el cerebro de la Institución de Microfinanzas, la estructura organizacional es el esqueleto y, el personal que la compone es la médula espinal. Por ello, la **cultura de la organización** aparece como elemento de cohesión e impulso en la planeación estratégica.

Toda empresa centra su atención en la toma de decisiones mediante la cual es posible progresar de modo consciente. Esta toma de decisiones viene influida por el comportamiento del directivo, mismo que la hace trascender a los miembros de toda la organización, a través de los cuales es posible la realización de sus decisiones.

El que una Institución de Microfinanzas tenga que afrontar su realidad empresarial plena como empresa de servicios financieros que es, y asumir riesgos, implica el adoptar un **nuevo esquema de dirección**. En ese nuevo contexto, las exigencias serán:

- Una dirección más competente, más flexible y mejor preparada,
- Buenos sistemas de información.
- Sistemas de auditoría y control, fuertes e independientes,
- Un liderazgo corporativo claro y consistente capaz de crear un entorno en el que el riesgo y la rentabilidad estén adecuadamente equilibrados y las decisiones no se vean presionadas por demasiada aversión al riesgo, por demasiada presión al beneficio o por la cuota del mercado más allá del punto razonable.

En una entidad orientada hacia los servicios financieros, la proximidad al cliente, el trato personalizado y la calidad de servicio son factores de éxito. Así, en el actual negocio microfinanciero la cultura organizativa debe orientarse hacia el mercado procurando satisfacer las necesidades de los clientes. Por ello, el esfuerzo de adaptación de la empresa al nuevo entorno competitivo y cambiante sitúa al cliente en el centro de la estrategia empresarial y se apoya en la creatividad e innovación como recursos estratégicos.

Para superar este reto, la empresa debe abandonar los sistemas de gestión del pasado e integrar progresivamente en el centro de su organización las técnicas de planeación estratégica susceptibles de orientar la institución hacia el mercado.

El interés en el empleo de los métodos de formalización de los planes estratégicos en la empresa debe fundamentarse en las **condiciones del éxito estratégico** que son:

- 1) Satisfacer las necesidades de los clientes,

- 2) Mantener la ventaja competitiva, y
- 3) Capitalizar los puntos fuertes de la empresa.

Un buen proceso de planeación estratégica requiere la **participación** del personal clave en las situaciones críticas, proporcionando información y comprobando resultados para llegar al modelo final. Este tipo de participación hace que el personal pueda relacionar sus responsabilidades específicas con el marco general y se convertirán en participantes activos.

Un buen plan estratégico refleja una serie de decisiones y compromisos que en última instancia son responsabilidad de los participantes principales, de otra manera el plan se convertirá en un ejercicio infructuoso.

Mejor práctica

Para la puesta en práctica de la planeación estratégica con éxito debe existir una necesidad reconocida, un compromiso por parte de la Dirección, una adaptación de la estructura a la estrategia, el desarrollo de una base de información, el diseño de un sistema de control adecuado, el establecimiento de un sistema de premios y sanciones que sirva para reforzar el proceso de planeación, disponer de un buen sistema de comunicación y dedicar el tiempo suficiente para permitir el desarrollo de planes eficaces, dignos de credibilidad y que resulten aceptables para las distintas unidades de la entidad.

CAPÍTULO II

DEFINIENDO LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Para que una empresa logre el éxito, en cualquier medio en el que se pretenda establecer, mantenerse o crecer, necesita llevar a cabo un minucioso proceso de planeación.

El proceso de planeación estratégica de una Institución de Microfinanzas, involucra al grupo directivo y a quienes serán los principales responsables de lograr los resultados expresados en el plan. Será en este nivel donde se definan los objetivos organizacionales o destino final a donde pretende llegar la empresa. Los objetivos deben ser concretos, explícitos, cuantificables, deseables y predeterminables.

En el siguiente nivel de la estructura se elaborarán los planes, programas y procedimientos, así como el plan de incentivos que impulse a alcanzar las metas y establecer los sistemas de control directivo de los planes.

Si la dirección establece claramente los objetivos y las estrategias, los funcionarios pueden diseñar las acciones y las políticas que guíen a sus miembros en su actuación diaria.

Mejor práctica

El proceso de planeación debe considerar la definición de misión, planes y políticas importantes para alcanzar los objetivos que precisan: qué es y cómo se desea que sea la empresa; también implica definir el mercado, mecanismos de penetración, productos, recursos o medios financieros, tamaño y clase de estructura y sistemas de control.

De acuerdo con lo anterior, lo primero que debe definir una empresa al desarrollar su planeación estratégica es conocer cuál va a ser su misión.

2.1. Misión

La misión de la empresa se identifica con la razón de ser de la organización y la contribución que puede hacer a la sociedad en la que actúa (Pearce et al., 2005 p. 26).

Para llegar a una definición es necesario incluir tres elementos:

1. Las necesidades del cliente o **qué** es lo que trata de satisfacer.
2. Los grupos de clientes o a **quien** se está tratando de satisfacer.
3. Las tecnologías utilizadas y las funciones desempeñadas, es decir **cómo** se está tratando de satisfacer las necesidades.

En una entidad, son diversos los elementos que pueden influir en la decisión final del tipo de institución que quiere ser. Entre ellos podemos destacar los siguientes:

- Razones históricas de actuación. La historia de la entidad ejerce gran influencia sobre su comportamiento. Los pasados éxitos influirán sobre futuras opciones, en tanto que los fracasos llevarán a eludir ciertas áreas de actividad. Los orígenes de la empresa también afectarán su posición en determinadas zonas geográficas, tipos de clientes, etc.
- Razones culturales o cultura de la organización. Toda organización tiene una cultura interna exclusiva constituida por la forma en que se hacen las cosas, el tipo de empleados que para ella trabajan y el conjunto de normas y prácticas que se aplican en la misma, que condicionan y determinan tanto su comportamiento formal e informal.
- Estructura del poder. La estructura de poder dentro de la entidad afectará de modo significativo a su comportamiento.
- Personas clave en la toma de decisiones. El estilo, las aspiraciones y los valores por los que se rigen las personas claves en la toma de decisiones producen un efecto importante sobre los objetivos básicos de la organización. Virtualmente, no se producen cambios importantes en la estrategia ni en la organización sin que se haya producido antes un cambio en sus máximos dirigentes.

De igual manera, el definir la misión también implica incorporar los juicios de valor que toda empresa efectúa referentes a su personalidad y carácter, actividades a desarrollar y orientación estratégica a seguir (David, 2008).

Algunos de los componentes esenciales de la misión, (David, 2008) son:

1. **Clientes:** como enfoque central, la pregunta es ¿Quiénes son los clientes de la institución?

2. **Productos y servicios:** ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes que se ofertan?
3. **Mercados:** ¿En donde compete geográficamente la institución?
4. **Preocupación por el crecimiento y rentabilidad:** ¿Trata de combinar una misión social con la de una organización rentable financieramente? ¿Está comprometida con el crecimiento y creación de valor?
5. **Filosofía:** ¿Cuáles son sus valores? ¿Define una cultura para el personal y un comportamiento ético?
6. **Concepto de la empresa de sí misma:** ¿Señala una cualidad distintiva o ventaja competitiva?
7. **Preocupación de su imagen pública:** ¿La empresa responde a las preocupaciones de la sociedad, comunidad o de sus colaboradores?
8. **Tecnología:** ¿la empresa está actualizada tecnológicamente?

En el caso concreto de una Institución de Microfinanzas, la misión deberá contemplar si su vocación será sólo proporcionar crédito o bien proporcionar crédito y otros servicios tales como ahorro y capacitación.

Es decir, la misión puede ser definida en forma amplia o limitada por ejemplo, para algunas instituciones financieras puede ser brindar sólo crédito a los pequeños negocios; para otras instituciones, como bancos de microfinanzas, pueden tener una misión más diversificada, como brindar diversos servicios financieros, tales como: ahorros, servicios de remesas, entre otros (Colcami, 2005a).

Mejores prácticas

- *Definir una misión que involucre valores, que sea clara y precisa.*
- *Dejar claro el balance entre el enfoque de servicio social con el de una organización rentable.*
- *Establecer y fortalecer continuamente un liderazgo sólido desde la dirección.*
- *Establecer una organización con una estructura sólida que involucre a los miembros de la junta directiva.*

La forma más común para concretar la misión parte de la definición del mercado al cual se quiere atender, así como de los servicios/productos que se van a ofrecer

en el mismo. Este tipo de aproximación se centra en términos de grupos de clientes, de sus necesidades y de cómo poder llegar a satisfacerlas.

La misión también expresa el tipo de relaciones que la institución espera mantener con sus principales socios o grupos de interés: empleados, clientes, proveedores y comunidades en las que opera.

Algunas medidas que aseguran que exista calidad en la misión:

- Se ha comunicado y es entendida por toda la organización y los clientes,
- Se percibe un compromiso por la misión,
- La misión está acompañada de una visión, planes y objetivos congruentes,
- Se mantienen altos estándares de profesionalización que aseguran su cumplimiento,
- El personal está satisfecho y comprometido y la Institución forma parte de su desarrollo.

Una institución que planeé comunicar efectivamente su misión a todos los componentes de la organización, garantiza que cada uno de sus miembros conozca la participación que le corresponde para contribuir al cumplimiento de la misión y permite que cada uno de los involucrados piensen y planeen sus acciones en concordancia con la misión declarada.

Entender la misión de la entidad y de sus competidores es un factor importante para establecer estrategias que lleven al éxito, ya que ello implica comprender las limitaciones que existen en la organización y aprovechar las oportunidades que se presentan como consecuencia de las dificultades que afrontan los usuarios del microfinanciamiento para acceder al crédito.

La elaboración de la misión, objetivos y estrategia competitiva debe ser un ejercicio individual que relacione las oportunidades percibidas en el entorno, con la competencia distintiva de cada Institución de Microfinanzas. La aplicación de esta mecánica puede ser de utilidad para clasificar la naturaleza de los problemas que presentan estas entidades. En cualquier caso, el desarrollo de una buena estrategia competitiva surge siempre del análisis de la realidad concreta.

En el concepto de misión, en ocasiones se puede mezclar otro de índole superior o más general, conocido como la visión de la empresa, la cual es concebida como el proyecto económico. La misión es el punto de referencia a partir del cual se desarrolla el concepto de visión.

Ejemplos de instituciones Líderes¹:

A continuación se exponen algunos ejemplos de algunas instituciones de microfinanzas.

¹ Nota: Tomado de la página Web de las instituciones citadas (junio 2010).

Caja Municipal de Arequipa en Perú

Nuestra misión:

“Brindar servicios de intermediación microfinanciera de calidad, con compromiso hacia nuestros clientes y trabajadores”.

Banco Sol de BOLIVIA

Nuestra Misión

"Somos el Banco que brinda la oportunidad de tener un mejor futuro a los sectores de menores ingresos, mediante el acceso a servicios financieros integrales de alta calidad".

FINCA México

Misión

Proporcionar servicios financieros a los empresarios de bajos ingresos en México, para que puedan crear puestos de trabajo, comprar activos y mejorar su nivel de vida.

2.2. Visión

La visión es una declaración breve y genérica a nivel corporativo que describe cómo se percibe a la empresa dentro de los próximos cinco o diez años y responde a las interrogantes de por qué existe, a quiénes busca servir y cuáles son sus motivos, qué quiere llegar a ser y cuál es la trayectoria que debe seguir para lograrlo.

Para la definición de una visión estratégica es necesario definir tres elementos importantes:

- Definir en qué negocio se encuentra actualmente la empresa.
- Decidir el curso estratégico a largo plazo que debe seguir, y
- Comunicar la visión en forma clara e inspiradora.

La visión es la capacidad de pensar creativa y críticamente sobre la organización. Se forma a partir de los principios que definen la misión de la institución. Es importante que la visión sea compatible con los principios de los programas de desarrollo de pequeñas empresas. Debe reflejar con mucha claridad que uno de sus principios será considerar a los usuarios de sus servicios como clientes y no como beneficiarios.

Asimismo, la visión debe reflejar la posición que se desea tener en el mercado, la gama de productos y servicios que ofrecerá, las ventajas clave competitivas, contener principios sobre sustentabilidad, crecimiento y algunos de los valores clave, por los que la organización espera ser reconocida, tales como: inmejorable calidad en el servicio al cliente, innovaciones técnicas y estructura comprometida.

Una visión bien definida es capaz de guiar la toma de decisiones de la administración, de modelar la estrategia de la organización y de causar un impacto sobre cómo administrarla. También, la visión es una forma de establecer escenarios y objetivos.

El lugar de la visión en una organización está principalmente en su liderazgo y junta directiva, quienes utilizan la planeación estratégica para dar forma a sus metas, planteamientos y requerimientos de recursos concretos.

2.3. Valores

Los valores plantean el marco ético social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establece la forma como debe de actuar los individuos pertenecientes a la empresa (Francés, 2006, p.44).

En la actualidad las mayorías de las instituciones de microfinanzas establecen un conjunto de valores, que son de carácter moral y otros de carácter instrumental que apoyan a la misión y visión de la empresa, como puede ser: mejoramiento continuo, trabajo en equipo, calidad y eficiencia.

Las instituciones reguladas y otras no reguladas han establecido un código de conducta o ética, como una forma de brindar un mejor servicio a los clientes y evitar un comportamiento no deseado por parte de los trabajadores como puede ser la deshonestidad, la falta de transparencia, entre otros.

Los valores deben de ser consistentes entre sí y que los trabajadores se identifiquen con ellos, con la finalidad de que su conducta responda a ellos.

Los valores frecuentemente mencionados son:

Equidad	Transparencia	Bienestar
Justicia	Lealtad	Disciplina

Respeto	Confianza	Eficacia
Honestidad	Calidad	Eficiencia

(Francés, 2006).

2.4. Objetivos

La determinación de objetivos convierte a la visión estratégica y al curso direccional en indicadores de desempeño específicos. Los objetivos constituyen un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados concretos. Son un llamado a la acción y a los resultados (Thompson y Strickland, 2001).

Para que los objetivos funcionen como criterios del desempeño y del progreso organizacional, se deben expresar en términos cuantificables o mensurables y deben incluir un límite de tiempo para su logro. Debe explicarse de manera detallada cuánto de, qué clase de desempeño y para cuándo. Sólo así se puede lograr la visión de la organización.

Cualesquiera que sean los objetivos generales adoptados por una Institución de Microfinanzas, es preciso concretarlos en un conjunto de acciones que le permitan alcanzar la sustentabilidad. Ello implica, entre muchas acciones, seleccionar los segmentos de mercado y las áreas geográficas que se estima prioritario abordar.

Cuando una entidad financiera se constituye, la alta dirección establece su misión y objetivos como empresa. Establece sus objetivos teniendo en cuenta el potencial del entorno externo, considerando sus limitaciones voluntariamente impuestas e identificadas en la declaración de la misión general, los recursos internos de que dispone la institución y las exigencias de los accionistas.

El esquema planteado puede ser interpretado como una base conceptual para el proceso de análisis del entorno y para la introspección que toda Institución de Microfinanzas debe hacer ante los continuos cambios que vienen produciéndose en el sector.

Parte del proceso de planeación estratégica considera una evaluación de la misión y de los objetivos, que se contraponen a las oportunidades y recursos disponibles. Las actuales prioridades del mercado, los objetivos y las estrategias se evalúan y se comparan con las estrategias de la empresa. Esto indica los cambios deseados en las posiciones de la cartera, en la asignación de recursos y en las posibilidades de la organización. Todo ello se traduce a programas de acción para la puesta en práctica de los cambios.

Al evaluar los objetivos es muy importante asegurarse de que resulten coherentes y que el logro de cualquiera de ellos no excluya el logro de ningún otro. Con demasiada frecuencia falta esta coherencia interna.

De igual modo, al revisar el plan general hay que verificar que los objetivos de las unidades operativas sean coherentes con los de la entidad en su conjunto.

También suele comprobarse que falta coherencia en este campo. Una de las incoherencias que se da con relativa frecuencia es el hecho de que las unidades operativas traten de seguir aumentando sus operaciones mientras que la tesorería, como parte de su estrategia, buscará acceder a otras fuentes de fondeo para generar los recursos necesarios, acción que pudiese no darse oportunamente respecto a las necesidades operativas. En el supuesto de que los objetivos no fueran coherentes sería preciso corregirlos, estableciendo como en este caso una calendarización y jerarquizando la gestión de tesorería como la base del crecimiento operativo proyectado.

2.5. Tipos de objetivos

Existen dos tipos de áreas de resultados clave que hay que destacar, las relacionadas con el **desempeño financiero** y aquellas relacionadas con el **desempeño estratégico**. Los objetivos estratégicos son aquellos que se enfocan en el competidor, buscando superar las debilidades de la organización (Salgueiro, 1998).

En ese sentido, los objetivos estratégicos y financieros más relevantes que una Institución de Microfinanzas buscaría son:

- Reducir los costos como resultado de una optimización de procesos.
- Mejorar la calidad de servicio al cliente.
- Alcanzar los resultados previstos en los puntos clave siguientes:
 - ✓ Eficiencia operativa
 - ✓ Capitalización
 - ✓ Rentabilidad
 - ✓ Colocación de crédito
 - ✓ Recuperación de crédito
 - ✓ Crecimiento
 - ✓ Penetración en el mercado
 - ✓ Diversificación de mercado
 - ✓ Consolidación de estructura
 - ✓ Innovación en productos y servicios
- Buscar lograr la sustentabilidad.
- Contar con un sistema efectivo de información.
- Contar con personal calificado y entregado al programa.
- Establecer programas de capacitación permanentes.

En cuanto a los clientes:

- Estimular el talento empresarial.
- Apoyar el fortalecimiento de su negocio.
- Ayudar a incrementar sus ingresos y a mejorar su calidad de vida.

- Apoyar a mantener e incrementar las fuentes de empleo.

Por otra parte, existe otra forma de clasificar los objetivos de acuerdo al alcance, distinguiéndose tres niveles:

- **Objetivos a largo plazo.** Son los que define la Dirección de la Institución. Por ejemplo, «ser sustentable». Los objetivos a largo plazo pretenden ser la actualización permanente de su misión frente a los constantes cambios del entorno para permitir la supervivencia de la entidad como fin prioritario.
- **Objetivos a corto plazo.** Serán aquellas metas que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo. Siguiendo con el ejemplo planteado, para alcanzar la sustentabilidad los objetivos a corto plazo relacionados serían: reducir los costos e incrementar nuestra participación en el mercado.

La determinación de indicadores de desempeño a largo plazo y la presión sobre los administradores para que entreguen resultados inmediatos equilibra las prioridades entre ambas acciones para asegurar la competitividad y el desempeño financiero de la organización en el largo plazo.

- **Objetivos operativos.** Son aquellos que se refieren a las actividades cotidianas, por lo que se alcanzan prácticamente de manera inmediata. En nuestro caso, un objetivo operativo que coadyuva al logro de los objetivos a corto plazo (reducir los costos e incrementar nuestra participación en el mercado) y largo plazo (ser sustentable) sería mejorar la calidad del servicio al cliente y la eficiencia operativa.

Una vez que los objetivos han sido definidos, será necesario identificarlos con las áreas que se relacionan e iniciar el proceso de delegación a individuos cuya alta capacidad de respuesta los califique como idóneos para este fin. Para ello, se les deberá no sólo asignar la responsabilidad, sino que deberán ser dotados de los recursos y autoridad que requieran para alcanzar las metas que se les han encomendado (Salgueiro, 1998).

2.6. Ejemplos

Algunos ejemplos de definiciones de misión, visión y objetivos en el medio de las Instituciones de Microfinanzas son los siguientes²:

1. **BANCOSOL**

Bancosol es una institución boliviana que pasó exitosamente de Organización no Gubernamental a ser un banco regulado por el Estado.

² Nota: Tomado de la página web institucional de las instituciones citadas (junio 2010).

Su Misión la declara como: "Somos el Banco que brinda la oportunidad de tener un mejor futuro a los sectores de menores ingresos, mediante el acceso a servicios financieros integrales de alta calidad".

Su Visión la declara como: "Ser el líder, referente e innovador de las microfinanzas a nivel nacional e internacional, favoreciendo al desarrollo, progreso y calidad de vida de las personas con menores ingresos".

Los valores institucionales

- **Servicio**
Tener una actitud altamente respetuosa y eficiente
- **Integridad**
Generar seguridad a través de acciones dignamente honestas íntegras.
- **Reciprocidad**
Permanente consideración por uno mismo y por los demás porque "Juntos Crecemos".
- **Responsabilidad**
Cumplir a tiempo con todo compromiso asumido.
- **Coherencia**
Ser consecuentes con lo que decimos.
- **Compromiso**
Continuo mejoramiento individual como base del progreso global.

Objetivos

Como objetivos plantea productos de créditos: tales como crédito solidario, crédito individual, crédito de vivienda, vehículo, entre otros productos; productos de ahorro; remesas; microseguros y servicios para migrantes.

Evaluación de la Misión, Visión y Valores:

Matriz de Evaluación de la Misión:

Clientes	Productos/ servicio	Mercado	Preocupación crecimiento	Filosofía	Concepto De sí	Preocupación imagen pública	Tecnología
----------	------------------------	---------	-----------------------------	-----------	-------------------	-----------------------------------	------------

					misma		
si	si	no	no	si	no	no	no

Evaluación de la Visión:

Se aprecia que define su visión en términos de:

- Ser el líder en la industria de microfinanzas, lo que implica volumen de cartera y un crecimiento continuo, para mantenerse.
- Ser innovador y referente lo que implica un compromiso con productos y servicios nuevos para sus clientes
- Favorece el desarrollo y calidad de vida de la personas de menores ingresos, los cuales son los clientes de la empresa.

Evaluación de Valores:

Conforme a lo apreciado los valores con consistentes entre sí, algunos son morales como es el caso de la integridad, reciprocidad y coherencia; otros son instrumentales, porque ayudan a cumplir la misión y visión de la empresa, como son: servicio, responsabilidad y compromiso

2. BANCO DE AHORRO Y CRÉDITO ADEMI, S.A., Santo Domingo.

Ademi, como organización civil, inició sus operaciones en mayo de 1983 en los barrios marginados de la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, con el objetivo principal de crear y fortalecer empleos precarios a través de la asistencia financiera y gerencial a micro y pequeñas empresas que operaban en el área urbana. Luego, por iniciativa de grupos y organizaciones provinciales, de las diferentes regiones del país, extendió su programa a nivel nacional.

El Banco fue constituido formalmente el 17 de julio de 1997 como una compañía por acciones e inició sus operaciones el 27 de enero de 1998.

Su Misión la declara: *“Somos una institución bancaria que oferta productos y servicios de alta calidad, con especial atención a la micro, pequeña y mediana empresa, para lo cual contamos con un excelente equipo humano y el uso de tecnología de punta.*

Estamos comprometidos con el desarrollo económico y social del país, y con la promoción de los valores fundamentales de la comunidad”.

Su Visión la declara como: “Consolidar en los próximos cinco años nuestro liderazgo como **Banco de Ahorro y Crédito** en el ámbito nacional, con un crecimiento sostenido en el volumen de negocios, la cantidad de clientes, así como la ampliación de la oferta de productos y servicios, con especial atención, a la micro, pequeña y mediana empresa”.

Valores institucionales

- **Responsabilidad Social**

Nuestra institución trabaja activamente para promover el bienestar social y económico de las comunidades a las que servimos.

- **Excelencia en el Servicio**

Logramos la satisfacción y lealtad de nuestros clientes, ofreciéndoles productos y servicios de alta calidad en tiempo oportuno y a precios competitivos.

- **Integridad**

Realizamos nuestras operaciones bajo las más estrictas normas éticas y morales.

- **Rentabilidad**

Basados en la oferta de productos y servicios de alta calidad, el trabajo en equipo y la eficiencia operacional, nos esforzamos para obtener la rentabilidad esperada por los accionistas, fundamentados en una visión de largo plazo.

- **Trabajo en Equipo**

Fomentamos la participación y compromiso de todos nuestros colaboradores internos

Su **objetivo** principal es ofertar más productos y servicios a la micro, pequeña y mediana empresas.

Evaluación de la Misión, Visión y Valores:

Matriz de Evaluación de la Misión:

Clientes	Productos/ servicio	Mercado	Preocupación crecimiento	Filosofía	Concepto De sí misma	Preocupación imagen pública	Tecnología
----------	------------------------	---------	-----------------------------	-----------	----------------------------	-----------------------------------	------------

si							
----	----	----	----	----	----	----	----

Define su **misión** como: un banco que oferta productos y servicios de calidad en especial a la micro, pequeña y mediana empresa y comprometido con el desarrollo del país y la promoción de valores de la comunidad, utilizando tecnología de punta.

Evaluación de la Visión:

Se aprecia que en un plazo determinado quiere consolidar su liderazgo en el ámbito nacional, con un crecimiento sostenido, con un ampliación de sus productos y servicios y con especial atención a su mercado objetivo, definido en su misión.

Evaluación de Valores:

Sus valores son consistentes entre sí, algunos son morales como es el caso de la responsabilidad social e integridad; otros son instrumentales, como son: excelencia en el servicio, rentabilidad y trabajo en equipo.

A manera de conclusión podemos afirmar que la matriz de evaluación es una guía que permite mejorar la redacción de la misión de la institución, con la finalidad de expresar mejor su razón de existencia. Sin embargo lo verdaderamente importante es que el personal se involucre con la misión, visión y valores de la institución con la finalidad de garantizar un mejor servicio.

CAPÍTULO III

REALIZANDO EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno tiene como finalidad identificar una lista de oportunidades y amenazas que puede enfrentar una institución de microfinanzas. Una institución financiera debe ser capaz de responder en forma defensiva u ofensiva, para aprovechar las oportunidades que de identifiquen así como reducir o eliminar las amenazas.

El análisis externo debe permitir identificar y evaluar las tendencias de la industria, en este caso, de la industria financiera y en especial la dedicada al financiamiento popular; para conocer no sólo si es una industria creciente, madura o decreciente; sino en especial cuales son los posibles acontecimientos o escenarios que podrá enfrentar una empresa.

3.1. Fuerzas externas claves

Las organizaciones deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores clave, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales (David, 2008, p.82).

En ese sentido, el análisis del entorno pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de las empresas, revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los directivos puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y para eludir las amenazas o reducir sus consecuencias.

El propósito del análisis del entorno es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Como sugiere la palabra “finita”, el análisis no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en una organización, por el contrario, su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables.

Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

Las fuerzas externas claves que afectan a la organización se pueden dividir en cinco categorías generales, (David, 2008, p.82) estas son:

1. Fuerzas económicas,
2. Fuerzas sociales, culturales y demográficas,
3. Fuerza políticas, gubernamentales y legales,
4. Fuerzas tecnológicas, y

5. Fuerzas de la competencia.

Las fuerzas externas afectan el tipo de servicios que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados. Cuando los cambios en el entorno son favorables benefician a la organización, de hecho, algunas de éstas sobreviven exclusivamente por su capacidad para reconocer y aprovechar las oportunidades externas.

A continuación se enumeran algunas de las variables que se deben considerar para la identificación de los factores externos:

1. Fuerzas económicas

Las condiciones económicas de un país y de obtención de fondos son importantes en el análisis del entorno.

Las empresas deben de analizar las siguientes variables como las más importantes, para evaluar el impacto, como son:

- Disponibilidad de crédito.
- Nivel de ingreso disponible e ingreso per cápita.
- Tasa de interés.
- Tasa de inflación.
- Crecimiento económico del país.
- La importancia de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).
- Tendencia de crecimiento de las Pymes.
- Diferencia de ingresos por región y grupo o niveles socioeconómicos.
- Políticas fiscales y monetarias.
- Tasas de impuestos.
- Informalidad de la economía.

2. Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Los cambios sociales, demográficos y la cooperación internacional ejercen influencia en el desarrollo de instituciones financieras populares, cuyo objetivo fundamental es brindar servicios financieros a los segmentos de población de menores ingresos.

La población de México en estos años, es relativamente joven y es mayor el número de personas que ingresan al mercado al mercado laboral en busca de un empleo con relación a las personas que se jubilan o salen del mercado laboral.

En tal sentido, en los últimos años ha habido un crecimiento de las denominadas pequeñas (incluyendo a la microempresa) empresas, debido a la falta de empleo formal, lo que obliga al autoempleo o que las personas emprendan por su propia cuenta una actividad económica. Asimismo, los datos muestran una importancia del sector informal de la economía.

Dicha situación genera una demanda de servicios financieros en especial de capital de trabajo, para que los emprendedores puedan ampliar o crecer su actividad económica, lo cual constituye una oportunidad de negocios para las instituciones financieras populares, dada la características de los clientes, quienes generalmente no son sujetos de créditos de las instituciones bancarias tradicionales; por el monto de préstamo pequeño relativo, por la falta de garantías reales, de información financiera, entre otros.

Asimismo la existencia de la cooperación internacional que brinde asistencia técnica o fondos para las instituciones financieras populares vienen sufriendo cambios, en tal sentido, cada vez es más difícil hacer uso de la cooperación internacional y en caso de tener acceso, las instituciones financieras populares deben de mostrar un plan de negocios y estratégico a mediano plazo que permita asegurar su permanencia, de ahí la importancia de contar con dichos documentos.

Las variables sociales, culturales y demográficas clave que se deben monitorear son:

- Tasa de natalidad,
- Tasa de mortalidad,
- Tasas de inmigración y emigración,
- Programas de seguridad social,
- Tasas de esperanza de vida,
- Estilos de vida,
- Confianza en el gobierno,
- Actitudes ante el gobierno,
- Actitudes ante el trabajo,
- Nivel promedio de escolaridad, y
- Programas sociales.

3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Una fuerza que afecta el entorno es el gobierno o la regulación que puede establecer en la industria de microfinanzas o de financiamiento popular.

Algunas acciones que puede realizar un gobierno y que es importante evaluar e identificar cuáles son amenazas u oportunidades, pueden ser:

- Regulación y desregulación gubernamentales,
- Cambios de leyes fiscales,
- Comités de acción política,
- Tasas de participación de votantes,
- Cantidad, gravedad y ubicación de protestas contra el gobierno,
- Condiciones políticas de otros países,
- Monto de presupuestos gubernamentales,
- Elecciones nacionales, estatales y locales.
- Requerimientos de capitales mínimos.
- Exigencia de información y su periodicidad.
- Establecimientos de programas de gobierno que puede implicar otorgamiento de crédito con subsidios.

4. Fuerzas tecnológicas

Los cambios y descubrimiento de nuevas tecnologías permite tener un efectos drásticos en la reducción costos o como realizar las operaciones de una institución de microfinanzas.

El internet, los servicios por telefonía, el uso de software, entre otros, permite reducir los costos de operación y ampliar las operaciones en el segmento población de ingresos bajos que viven en localidades alejadas de ciudades pequeñas pero que cuentan con servicios de infraestructura.

La industria de microfinanzas para reducir sus costos de operación necesitan una economía de escala que se alcanza con un número de clientes mínimo, que realiza varias operaciones crediticias al año y contar con un tamaño promedio de préstamo que permita abatir drásticamente los costos de operación, con lo que logra una mayor competitividad.

Las preguntas clave para evaluar el ambiente tecnológico son:

- ¿Qué importancia tiene cada una de las tecnologías existentes en la industria para el servicio que ofrece la empresa?

- ¿Cuál ha sido la evolución de estas tecnologías en el transcurso del tiempo?
- ¿Cuál es la probable evolución de estas tecnologías en el futuro?
- ¿Qué aplicaciones tecnológicas considera la industria que deberían introducirse?
- ¿Qué recursos tecnológicos se requieren para que la empresa alcance sus actuales objetivos comerciales?
- ¿Cuáles son las prioridades de inversión en recursos tecnológicos?

5. **Fuerzas competitivas**

El análisis de la fuerzas de mercado o competitivas, permite identificar el grado de rivalidad o competencia que existe. En caso de que exista una competencia débil o relativamente pocas empresas que brindan servicios financieros a los segmentos de población de ingresos bajos, podemos señalar que una estrategia que debe adoptarse es de crecimiento sustentado en la penetración de mercado; es decir, con el mismo producto debemos de atender una porción mayor del mercado; en caso, de competencia fuerte podemos adoptar una estrategia de diversificación, es decir, nuevos productos para el mismo mercado o desarrollar nuevos mercados, es decir, para la empresas de microfinanzas que atiende bajo la metodología de crédito individual; a micro y pequeña empresa ubicadas en el medio urbano marginal de ciudades metrópolis (más de un millón de habitantes), podría desplazarse a zonas rurales o a ciudades pequeñas de menos de trescientos mil habitantes.

Asimismo en dicho análisis es conveniente recopilar y evaluar información sobre los competidores, identificando a lo más importantes, así como evaluando su forma de actuar, que nos permita identificar posibles amenazas y oportunidades para la empresa.

La institución de microfinanzas como segundo paso del análisis, debe ser estimar el tamaño de mercado o a la población objetivo a la cual brindará sus servicios financieros; ello le permite establecer objetivos de atención o crecimiento, es decir, estimar la cobertura del mercado y la que puede cubrir la propia empresa.

Las preguntas que se puede formular son:

- ¿Cuáles son las principales fuerzas de los competidores?
- ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
- ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?

- ¿Cómo es probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que afectan al sector?
- ¿Hasta qué punto son vulnerables los competidores ante las estrategias alternativas de la organización?
- ¿Qué factores clave han dado por resultado nuestra posición competitiva presente en el sector?

Proceso para realizar un análisis del entorno

Durante el proceso de realización del análisis del entorno debe participar la mayor cantidad posible de gerentes y empleados, para que de esta manera los miembros de la organización entiendan y se comprometan con los objetivos corporativos.

En dicho proceso, la organización, debe primero reunir información referente a las cinco fuerzas externas citadas anteriormente. Para ello, se puede buscar información en distintas fuentes como son: revistas, periódicos, instituciones gubernamentales y privadas e información recabada en la comunidad. Este enfoque produce una corriente permanente de información estratégica oportuna y también involucra a los recolectores de información en el proceso de análisis.

Una vez reunida la información, debe ser asimilada y evaluada. Se requiere una junta o una serie de juntas, a efecto de identificar colectivamente las oportunidades y amenazas más importantes a que se enfrenta la organización.

Los **factores críticos** para el éxito pueden variar con el tiempo, por lo que esta lista deberá ser revisada periódicamente. Dichos factores deben ser:

1. Importantes para alcanzar objetivos anuales y a largo plazo,
2. Mensurables,
3. Relativamente pocos,
4. Aplicables a las organizaciones, y
5. Jerarquizados.

Tanto las oportunidades como las amenazas pueden ser factores críticos para el éxito. La lista definitiva de los factores críticos más importantes para el éxito se debe comunicar y distribuir en toda la organización.

3.2. Matriz de evaluación de los factores externos

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información obtenida de tipo: económico, social, cultural,

demográfico, político, gubernamental, legal, tecnológico y competitivo (Thompson, et al. 2001).

La elaboración de la Matriz MEFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos externos identificados en el proceso del análisis del entorno.
2. Asigne un peso relativo a cada uno de estos factores, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la organización³. La sumatoria de todas las ponderaciones a los factores deberá ser 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si se trata de una amenaza o de una oportunidad, clasificándolas de la siguiente manera:
 1. Amenaza importante
 2. Amenaza menor
 3. Oportunidad menor
 4. Oportunidad importante
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una Matriz MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4.0, y el resultado total ponderado menor posible es 1.0. El resultado ponderado promedio es por tanto 2.5.

Un resultado 4.0 indicaría que una organización se encuentra en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado de 1.0 mostraría una organización que está en un sector poco atractivo y que afronta graves amenazas externas.

Matriz de evaluación de factores externos (Matriz MEFE)

³ De esta manera, si solo existiera un solo factor se le daría un peso relativo de 1; si los factores fueran 2 de igual importancia el peso relativo sería de 0.5 para cada uno.

Factor crítico (1)	Ponderación (2)	Clasificación (3)	Clasificación ponderada (4)	Resultados ponderados por variable (5)

A manera de conclusión, el *análisis externo*, está orientado a la evaluación de los logros de la organización en el contexto del mercado al que pertenece, identificando las oportunidades y amenazas.

Una *oportunidad* se define como una característica del entorno que crea condiciones ventajosas para la entidad, en relación a los objetivos que ésta pretenda alcanzar . Podrían mencionarse como ejemplos los siguientes:

En **Honduras**, por ejemplo, las autoridades establecieron severas restricciones al crédito bancario. Esto, que pudo considerarse como una limitación al programa de préstamos de una Institución de Microfinanzas, se convirtió en una oportunidad. Clientes que no podían recibir préstamos de bancos comerciales acudieron a la institución generando un incremento en su cartera.

En **México**, ante la nueva Ley que regula a las entidades de ahorro y crédito popular, algunas entidades tienen la oportunidad de regularizarse y superar algunas deficiencias operativas que de otro modo difícilmente resolverían.

En cambio, la *amenaza* se define como una característica del entorno que plantea una amenaza para la rentabilidad y la posición de mercado de la organización. En base al mercado global, aquellos cambios del entorno que son considerados como oportunidades para ciertas entidades, serán contemplados como amenazas para otras. Algunos ejemplos de amenazas podrían ser las probables incursiones de competidores potenciales o nuevos requerimientos reguladores costosos.

3.3. Análisis de las cinco fuerzas: el modelo de Porter⁴.

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter es muy utilizado para desarrollar estrategia en muchas empresas (Porter, 2000).

Las cinco fuerzas son:

1. Rivalidad entre las empresas.
2. Ingreso potencial de nuevos competidores: Barreras contra el ingreso
3. Amenaza de productos/servicios sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores de fondos y/o recursos.
5. Poder de negociación de los clientes.

El análisis del entorno, supone que debe de realizarse antes el proceso de recopilación y selección de la información; que nos permita tener una idea acerca de lo que sucede en el ambiente externo de la industria, en este caso financiera y específicamente de las finanzas populares, y como ello puede ser tomado en cuenta por la empresa cuando elabore su plan estratégico.

1. Rivalidad entre las empresas.

Las instituciones analizan la rivalidad que existen en la industria, tratando de identificar si la rivalidad es fuerte o débil. Esta fuerza es sumamente importante,

⁴ Nota: adaptado de Porter, M. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2000.

porque en caso de una fuerte rivalidad en competencia, la empresa deberá elegir una estrategia que le permita desarrollar una ventaja competitiva que la diferencia de las demás.

Las estrategia más comunes de una empresa pueden ser: ofrecer nuevos servicios o productos; incrementar la productividad para aminorar costos y ello implica en la industria de microfinanzas el uso de la tecnología, dado el volumen de operaciones que tradicionalmente se maneja; procurar diferenciarse de la competencia, con productos y servicios; y, concentrarse en nichos de mercado (Porter, 2000).

Asimismo, la empresa que incursiona en cualquier industria, debe tomar en cuenta, los movimientos de represalia por parte de la competencia

2. Ingreso potencial de nuevos competidores: Barreras a la entrada.

Cuando no existen barreras a la entrada de una industria tales como: inversiones elevadas en infraestructura, tecnología sofisticada o poco difundida, requerimientos de capitales elevados, economía de escala, elevadas, entre otros; la competencia puede ser elevada (Porter, 2000).

La empresa debe de evaluar que se requieren para incursionar en la industria de finanzas populares y determinar el impacto que se tendrán. Existen dos formas que atenúa la entrada de nuevos competidores: la primera, mantener competitiva la tasa de interés y el desarrollo de la lealtad del cliente y la segunda, puede ser alentar que el gobierno imponga restricciones que desaliente la entrada de nueva competencia.

3. Amenaza de productos/servicios sustitutos

En el caso de la industria financiera es difícil la existencia de productos sustitutos, dado que es un servicio financiero. Lo que debe evaluarse es como se ofrecen los servicios financieros, es decir, si se otorgan en forma oportuna, la rapidez y conveniencia, el acceso de las oficinas, en general, las condiciones del servicio que permita al cliente reducir sus costos de transacción.

Una estrategia utilizada por las empresas para evitar la amenaza de productos sustitutos está relacionada con el aumento de los servicios al cliente.

4. Poder de negociación de los proveedores de fondos y/o recursos.

El análisis de esta fuerza aplicada a la industria del financiamiento popular, es sumamente importante, debido a que las mayoría de las instituciones de microfinanzas, generalmente sólo brindan el servicio de crédito; siendo de suma importancia la obtención de los fondos que requieren para su crecimiento.

Las instituciones de microfinanzas en su primera etapa de desarrollo, generalmente no captan ahorro del público y han operado con recursos propios de sus fundadores o donaciones que han obtenido, para poder otorgar préstamos a los sectores de población de ingreso bajos.

En tal sentido, en los últimos años se aprecia la escasez de fondos y/o proveedores, dado que se ha incrementado la oferta de instituciones financieras populares, por lo que el poder de negociación de los proveedores se ha elevado y exigen condiciones.

En conclusión, la planeación estratégica trata de responder a la pregunta de ¿cómo obtener los fondos para crecer?, y ello implica cumplir con las condiciones que exigen la mayoría de los proveedores de fondos, como pueden ser las instituciones de gobierno o entidades nacionales e internacionales, que es la presentación de un plan de negocios a tres años, donde se demuestra la viabilidad económico - financiera e institucional, lo cual es consecuencia del plan estratégico y es un estudio adicional.

5. Poder de negociación de los clientes.

En dicha fuerza se analiza el poder o capacidad de negociación de los clientes, lo cual está relacionado al número de micro o pequeños empresarios que existen en una región y a su capacidad de obtener recursos financieros.

La capacidad de negociación de los clientes se eleva bajo las siguientes condiciones:

- Si pueden cambiarse a una empresa competidora.
- Si por el volumen del préstamo es importante para la empresa o si es un líder que puede llevar consigo a otros clientes a la competencia.
- Si están informados acerca de los productos, tasas de interés y costos de los fondos por parte de la empresa.
- Si pueden decidir no endeudarse o puedan tener acceso a programas de gobierno de financiamiento.

Generalmente el poder de negociación en la industria de microfinanzas en México, es bajo dado la poca competencia que existe en muchas regiones del país, en especial en las zonas rurales.

3.4. Ejemplo

En este acápite procederemos a ilustrar con un ejemplo la matriz de evaluación denominada MEFE (Matriz de evaluación de Factores externos), por parte de una empresa de financiamiento popular, que es una caja, que trata de adecuarse a la Ley Ahorro y Crédito Popular.

Antes de proceder a la evaluación externa, se entiende que en primer lugar, los directivos de una institución de microfinanzas deben de asumir el compromiso de elaborar un plan estratégico, porque permite a la institución establecer un rumbo y aumentar su rentabilidad (Welge, M. y Kenter M, 1988), es decir, la empresa debe evaluar el ambiente y las fuerzas internas, para determinar objetivos de corto y mediano plazo y luego instrumentar un plan de acción para alcanzar dichas metas. En dicho proceso, la organización realiza las actividades de evaluación y control, que permite determinar el cumplimiento de las metas, es decir, el desempeño y que medidas deben de tomarse a la luz de dicho desempeño.

Pasos:

1. La organización debe de nombrar un líder de proyecto y formar un comité que involucre la mayor cantidad posible de gerentes y empleados, para que se comprometa con los objetivos.
2. La organización, debe proceder a obtener toda la información relevante de las cinco fuerzas externas mencionadas y proceder a preparar juntas para analizar la información y evaluarla.
3. Con base a lo anterior, el líder de proyecto procede a convocar una reunión de trabajo, donde se procederá a elaborar el plan estratégico. Dicha reunión puede durar entre dos a cinco días, los cuales dependen del tamaño de la organización y del personal involucrado.
4. En la reunión convocada, explicado los objetivos de la misma, se procede a realizar un listado de las principales tendencias de la industria de microfinanzas; las cuales son anotadas y discutidas.
5. Se procede a realizar el listado de oportunidades y amenazas asignando una ponderación o peso, conforme se aprecia a continuación:

MATRIZ DE EVALUACIÓN (MEFE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Clasificación	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES	0.15	OI	4	0.60

• Competencia	0.15	OI	4	0.60
• Mercado Potencial.	0.10	OI	4	0.40
• Tecnología informática.	0.05	OM	3	0.15
• Apoyos gubernamentales.	0.05	OM	3	0.15
• Entorno legal.	0.10	OI	4	0.40
• Cambio de demanda: productos nuevos				
AMENAZAS				
• Retraso de las normas prudenciales.	0.10	AM	2	0.20
• Políticas gubernamentales.	0.10	AM	2	0.20
• Desconocimiento de la Ley de Ahorro y Crédito Popular.	0.10	AI	1	0.10
• Aumento de instituciones: Competencia.	0.10	AM	2	0.20
	1.00			3.0

A manera de conclusión, en el ejemplo realizado, el resultado obtenido está por encima del promedio; lo que implica un entorno mayormente favorable y que las oportunidades son mayores a las amenazas, la cuales deben de aprovecharse.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Una vez que la institución ha definido su misión y objetivos, así como ha evaluado las tendencias y el entorno externo, deberá efectuar un análisis interno, que implica realizar un diagnóstico. Del resultado de éste análisis se determinará si la institución está en condiciones de crecer o bien si aplicando un juicio más conservador optará por consolidar su posición.

Una forma de efectuar éste diagnóstico es partiendo del estudio de las áreas funcionales de la empresa que inciden en su desempeño.

4.1. El proceso del análisis interno

El *análisis interno*, consiste en realizar un diagnóstico de la situación presente de la institución, determinando puntos fuertes y débiles, así como ubicar el posicionamiento de la empresa frente a otras instituciones en los diferentes productos-mercado (David, 2008).

Una *fortaleza* es algo en lo cual la Institución de Microfinanzas es competente, o bien, es una característica que poseen las entidades que las distinguen dentro del sector y que les ayudarán a alcanzar sus objetivos. Las fortalezas pueden asumir varias formas:

- *Activos físicos valiosos como equipo moderno.*
- *Activos humanos valiosos como empleados y oficiales de crédito bien capacitados.*
- *Activos organizacionales valiosos como son los sistemas comprobados de control de calidad y adecuado control y manejo de la información.*
- *Activos intangibles.*
- *Capacidades competitivas como la agilidad para responder a las necesidades de los clientes.*
- *Atributos que coloquen a la institución en una posición ventajosa como costos generales bajos o liderazgo en el mercado.*
- *El establecimiento de algunas alianzas que permitan mejorar la propia competitividad.*

La *debilidad* significa alguna carencia de la institución, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja. Estas se relacionan con:

- *Las deficiencias en las habilidades o en la pericia que son competitivamente importantes, y*
- *Carencia en activos físicos, humanos, organizacionales e intangibles.*

Para estos efectos los **estándares de desempeño** son una herramienta que auxilia de manera importante en el diagnóstico que de la situación actual de la institución (Pearce et al., 2005)

Para analizar el entorno interno de la institución se puede utilizar dos instrumentos que facilitan conocer cuáles son los recursos principales, los medios de que dispone la organización y las habilidades para hacer frente al entorno externo. Estos dos instrumentos son: la cadena de valor de la entidad y los estándares de desempeño o perfiles estratégicos de la misma.

4.2. Análisis de la Cadena de Valor⁵

El concepto de cadena de valor hace referencia a la identificación de la empresa en función de las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para colocar y recuperar los créditos. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del costo total de dicho producto.

El análisis de la cadena de valor facilita el estudio de cada una de las etapas que integran los diversos procesos a fin de descubrir dónde están las fuerzas y las debilidades de la entidad, de tal manera que identificadas las fortalezas se puedan formular las estrategias que permitan potenciar esas ventajas competitivas.

El principio básico en el que se fundamenta la realización de este análisis es que cualquier información que llegue a manos del analista de planeación, ya sea del mercado en general o bien acerca de la propia organización, debe ser catalogada como una fuerza, debilidad, oportunidad o amenaza. La aplicación más importante del análisis de la cadena de valor es exponer la forma en la cual la posición de costo de una organización es comparada con la de sus rivales.

Las ideas expuestas tienen una importante aplicación en las empresas de servicios financieros. Dentro de éstas, las actividades primarias se definen por tres funciones básicas: *captación de fondos, mercado y prestación de servicios financieros*. En tanto que las actividades de apoyo a las operaciones de una Institución de Microfinanzas permiten un ahorro de costos.

En el ámbito de las actividades primarias la función de *captación de fondos* la realizan las entidades microfinancieras, atrayendo los recursos de los ahorradores a las entidades, a cambio de lo cual ofrecen tasas de interés que a veces son muy competitivas comparadas con las de la banca comercial. También, es muy común que el ahorro sea utilizado como garantía para los préstamos. Otra forma de

⁵ Nota: adaptado de Porter, M. Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior, (1987)

fondearse son los recursos disponibles a través de instituciones de fomento de la actividad microempresarial tanto nacionales como internacionales, o de instituciones privadas que prestan ayuda a las personas más pobres a través de las entidades microfinancieras.

En el desarrollo de estas funciones la actividad del *mercado* desempeña un papel crucial pues coopera en la captación de fondos de manera que no sólo resulten atractivos para los ahorradores, sino interesantes para la entidad, desde el punto de vista del costo de estos productos, ya que inciden directamente en su margen financiero.

Las actividades primarias (*captación de fondos y prestación de servicios financieros*) situados en los respectivos extremos de la cadena de valor, determinan el margen bruto de la entidad microfinanciera, definido como la suma del margen de intermediación (ingresos financieros menos gastos financieros) más los ingresos procedentes por servicios no financieros, si es que éstos los opera la Institución de Microfinanzas.

Podemos observar que uno de los factores decisivos en la determinación del margen de intermediación es el poder negociador con proveedores de fondos y demandantes de fondos. Resulta que lo relevante es analizar lo que está pasando en el conjunto del sector y cómo influye en los resultados de una entidad financiera.

En la cadena de valor merecen atención especial los siguientes puntos, cuando se realiza el análisis de los clientes:

«*Análisis de los clientes*». Cuando hablamos de cliente nos referimos a una persona física o moral que reúne una o algunas de las siguientes características: necesidad de un servicio, capacidad de pago y poder de decisión; las cuales se determinan mediante el análisis de los clientes.

- «*Necesidad de un servicio*». Las entidades de microfinanciamiento tratan de analizar las necesidades de los individuos para transformarlas en su oferta. En numerosas ocasiones, se intenta analizar los deseos de los clientes en función de los atributos que caracterizan el servicio. En realidad, el punto de partida tiene que ser diferente: los deseos de los clientes son actitudes que ellos presentan en relación a determinados sentimientos de necesidad, los cuales, pueden ser reconocidos perfectamente por el individuo.
- «*Capacidad de pago*». La segunda característica que define a un individuo como cliente de una entidad se fundamenta en su solvencia actual o futura. El servicio deseado no podrá ser adquirido en ningún caso, a menos que el individuo cuente con una capacidad de pago adecuada.
- «*Poder de decisión*». Por último, un tercer elemento que caracteriza a los individuos como clientes es su poder de decisión. Si el posible cliente dispone de autonomía a la hora de decidirse por un servicio u otro, su poder de decisión es absoluto.

4.3. Estándares de Desempeño

Frente a los análisis tradicionales que se realizan en el sector de las microfinanzas sobre la eficiencia, la concentración o la rentabilidad según el tamaño de cada institución, aparece un mecanismo de investigación que resulta extremadamente útil para la formulación de estrategias, es el denominado «estándares de desempeño o análisis de los competidores: los grupos estratégicos» (Colcami, 2005).

Con este análisis se pretende conocer bajo qué dimensiones se están formulando las estrategias en el campo de las microfinanzas; por lo tanto, qué grupos estratégicos se configuran en la misma y determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades y los impactos que en el sector y en la empresa, puedan producir las estrategias de otras instituciones.

Partiendo de los datos sobre los mercados en que se desenvuelve la empresa y la posición relativa de ésta, hay que hacer una evaluación de sus puntos fuertes y débiles y de los problemas y las oportunidades a que se enfrenta la organización.

Este ejercicio debe realizarse periódicamente a todos los niveles. Es muy útil para identificar y evaluar una serie de cuestiones importantes:

«*Cuestiones fundamentales de tipo estratégico*». Al reducir los puntos fuertes, débiles, problemas y oportunidades a los especialmente importantes, se logrará orientar los esfuerzos de este ejercicio a las estrategias más adecuadas para la institución.

«*Oportunidades fundamentales que ofrece el mercado*». Al identificar las oportunidades fundamentales que ofrece el mercado se está reconociendo la dirección estratégica que debe seguir la entidad.

«*Problemas fundamentales que presenta el mercado*». Al identificarlos se permite diseñar las necesarias contramedidas estratégicas para eliminar o contrarrestar la amenaza que representan.

«*Comunicaciones internas*». Un conocimiento pormenorizado de la posición de la empresa es un ingrediente importante para obtener la colaboración por parte de la organización en la estrategia general. Se deben comparar las cuestiones fundamentales identificadas a distintos niveles de gestión. Si éstas son relativamente similares quiere decir que la organización tiene una visión parecida a la del entorno externo. Si se dan grandes divergencias, ello indica que existe un bache en las comunicaciones y que hay que revisarlo y tomar medidas.

«*Cohesión de la dirección*». Hay que controlar en todos los niveles de la dirección y especialmente en los más altos puestos, el número total de diferentes cuestiones identificadas. Cuando las respuestas indican grandes diferencias entre ellos, se enfrenta una falta de cohesión en la forma en que la dirección ve a la organización en su entorno exterior. Un grupo unido en la dirección identificará un número significativo de cuestiones comunes.

«Fuerza relativa de la entidad». Una vez finalizado el análisis de puntos fuertes y débiles, problemas y oportunidades, compare sus resultados con la estrategia que se viene aplicando. Suele ser muy usual descubrir que los planes vigentes no abordan muchas de las cuestiones fundamentales de carácter estratégico que se han identificado. Por lo tanto, se sugiere verificar, entre otros puntos, los siguientes:

- ✓ ¿Se ocupa adecuadamente el plan vigente de todas las cuestiones estratégicas?
- ✓ ¿Sugiere el análisis la conveniencia de algún cambio en la estrategia a corto plazo? ¿Lo sugiere para la estrategia a largo plazo?
- ✓ ¿Se necesitan programas de comunicación para lograr una comprensión de la organización?
- ✓ ¿Es necesario mejorar la cohesión de la Alta Dirección?
- ✓ ¿Es prioritario reforzar alguna unidad concreta de la organización?
- ✓ ¿Estamos preparados para un cambio o nuevo reto?

Por último, existen muchas formas para llevar a cabo un diagnóstico de una institución de microfinanzas, la más recomendable es la que analiza principalmente cinco áreas que a continuación se detalla:

- La Organización.
- Área de crédito o Cartera.
- Eficiencia y Productividad
- Área Financiera.
- Área de Mercado.

Mejor práctica

Los resultados del análisis de la situación actual ayudarán a que la institución pueda definir qué clase de clientes puede atender, qué tipo de préstamos o programas de ahorro está capacitada para manejar y finalmente para identificar sus fortalezas o debilidades en función a un patrón de desempeño, representados en los indicadores.

4.4. Matriz de Evaluación

Una forma de resumir la evaluación interna de una organización es construir una matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Este instrumento permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades importantes de las áreas funcionales y constituye también una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas (David, 2008).

La elaboración de la matriz MEFI consta de cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores internos claves, que se identifican en el proceso de evaluación interna.
2. Asigne a cada factor una ponderación o peso que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar la mayor ponderación a los factores que tiene una mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0
3. Asigne una calificación de 1 a 4 de acuerdo al siguiente criterio:

Debilidad importante:	1.
Debilidad menor:	2.
Fortaleza menor:	3.
Fortaleza importante:	4.

Recuerde que las ponderaciones están basadas en la industria, en este caso de microfinanzas, y las calificaciones en la organización.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un resultado ponderado por variable.
5. Sume los puntajes ponderado para cada variable para obtener el resultado ponderado total de la organización.

Sin tomar en cuenta el número de fortalezas o debilidades, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1 a un máximo de 4 (similar a la MEF), siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

4.5. Ejemplos

Para proceder a la evaluación interna de la organización, se continuará con el ejemplo de una caja, que brinda servicios financieros a las personas de ingresos bajos.

Pasos:

1. En primer lugar procederemos a identificar un listado de fortalezas o debilidades, conforme a las áreas funcionales claves, la cual debe de contener un mínimo de 10 factores.

Dichas áreas funcionales se identifican a continuación de un formato de evaluación que permite realizar un diagnóstico de la institución, sustentado en cinco áreas a evaluar que se detalla a continuación:

1. La Organización.
2. Área de crédito o Cartera.
3. Eficiencia y Productividad
4. Área Financiera.
5. Área de Mercado.

Cada área tiene indicadores que permite medir el desempeño de la organización y comparar su resultado con los estándares de la industria de microfinanzas. Los estándares pueden tomados de la página electrónica de microrate, que es una entidad dedicada a la evaluación de instituciones de microfinanzas, (www.microrate.com), o de la publicación “The MicroBanking Bulletin, que es una publicación de MIX (Microfinance Information Exchange).

1. ORGANIZACIÓN		
Sub-grupo	Indicador	Medida de calidad
Gobernabilidad	Estructura Accionaria	Es clara y hay transparencia
	Composición del consejo	Profesional, participativa y comprometida
	Independencia	Existe independencia entre Consejo y Gerencia
	Toma de decisiones	Informada, oportuna
	Gerencia	Operativa, con un monitoreo adecuado
	Misión	Existe y es conocida a todos los niveles
	Visión	Existe y es conocida a todos los niveles
Estructura	Organigrama	Existe, es conocido Claridad y respeto de funciones
Control Interno	Ambiente de Control	Se exige, condiciones y se evitan conflictos de interés
	Sistema contable	Procedimientos claros y se cumplen
	Sistema de administración de riesgo	Procedimientos claros y se cumplen
	Sistema de información	Existe, funcional, da información oportuna y confiable
	Manual de control interno	Existe y es aplicado
	Código de Ética	Existe y es aplicado

	Planeación	Se lleva planeación periódica y esta es congruente con la situación
Recursos Humanos	Sistema de incentivos	Existe y es adecuado
	Definición de funciones	Existe y se lleva a cabo
	Manual de Organización y Recursos Humanos	Existe y se aplica adecuadamente

2. CRÉDITOS: CARTERA			
Sub-grupo	Indicador	Medida de calidad	Cálculo
Estructura	Cartera total	\$101,500 - \$5,191,000	Monto de la cartera total
	Créditos activos	17,647 – 52,632	Número de créditos activos
	Por productos ⁶	Clasificación de la cartera por los distintos productos existentes	Monto de cartera de cada producto / Cartera total
	Cartera / Activos	70 – 90 %	Cartera total / activos totales
	Crecimiento de cartera	31.1 – 50.7 %	$(\text{Cartera}_t / \text{Cartera}_{t-1}) - 1$
Calidad	Cartera en riesgo	5 – 7 %	Monto total CeR / cartera total
	Cartera en riesgo a más de 30 días	1.9 – 6.8 %	Monto CeR a más de 30 días / cartera total
	Castigo de préstamos	0.1 – 0.9 %	Monto cartera castigada / Cartera promedio
	Cobertura de riesgos	87.3 – 124 %	Reservas para préstamos incobrables / Mora a más de 30 días
	Créditos reestructurados	0 %	Monto de créditos reestructurados / Cartera total
	Manual de crédito por producto	Existe y se aplica adecuadamente	
	Manual de políticas de crédito por producto	Existe y se aplica adecuadamente	
Alcance	Préstamo promedio ⁷	\$5,500 - \$12,000	Monto de cartera total / Número de créditos activos

3. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD			
Sub-grupo	Indicador	Medida de	Cálculo

⁶ Cuando existen dos o más productos de crédito

⁷ Dependiendo del mercado atendido

		calidad	
Eficiencia	Costos operativo ⁸	14 – 22 %	Total de gastos operativos / Cartera total promedio
	Costo financiero	11 - 15%	Total de gastos financieros/ Cartera promedio
	Costo de fondos	6.9 – 12.8 %	Pago de intereses / pasivos promedio
	Costo por cliente	\$1,150 - \$ 2,140	Total de gastos operativos / Número promedio de clientes activos
	Costo en personal	7.2 – 11.8 %	Gastos en personal / Cartera total promedio
Productividad	Rotación de personal	27 – 40%	Número de personal con menos de 12 meses / Total del personal
	No. Clientes / staff	76 - 148	Número de créditos activos / Total del personal
	No. Clientes / oficiales de crédito ⁹	205 - 363	Número de crédito activos / Total de oficiales crédito

4. ÁREA FINANCIERA			
Sub-grupo	Indicador	Medida de calidad	Cálculo
Estructura	Activos	Adecuado a tamaño	Monto de activos totales
	Pasivos	Estructura adecuada	Monto de pasivos totales
	Capital	Adecuación del capital	Monto total de capital

⁸ Dependiendo de la población atendida

⁹ Cuando existe la función

Posición	Autosuficiencia operativa	110 – 129 %	Ingresos financieros / Gastos operativos
	Autosuficiencia financiera	102 – 127%	Ingresos financieros / Gastos operativos y financieros
Rentabilidad	Retorno sobre activos	1.9 – 5.7 %	Ingresos netos / Activos promedio
	Retorno sobre capital	9.1 – 28.5 %	Ingresos netos / Capital promedio
	Rendimiento de cartera	34.7 – 46.6 %	Ingresos operativos / Cartera promedio
Riesgo	Apalancamiento	2.6 :1 – 5.2:1	Pasivos / Capital
	Liquidez	5 – 13 %	Activos líquidos / Total de activos
	Manual de administración del riesgo	Existe y se aplica adecuadamente	

5. MERCADO		
Sub-grupo	Indicador	Medida de calidad
Población servida	Tipo de población servida	Se tiene bien identificada y concuerda con la misión
Cadenas productivas Sistema – producto	Crédito(s) en las diversas fases de la cadena	Identificación de necesidades y atención de las mismas a través de producto(s) de crédito específico(s)
Mercado potencial	Tamaño del mercado y nivel de atención por segmentos	Se conoce el mercado, sus características, su tamaño y los actuales niveles de cobertura. Por segmentos
Posición	Competencia	Relación de las operaciones con los distintos competidores
	Penetración	Lugares donde se trabaja

En el siguiente cuadro se pone una lista más amplia de indicadores financieros, de rentabilidad, eficiencia, productividad y de manejo de cartera, incluyendo la mora; que la organización puede estimar y comparar, con los indicadores estándar que se elige y de acuerdo a ello se procede a identificar las fortalezas y debilidades (Colcami, 2005b).

I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	AÑO	MICRO-RATE
1. CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES		
<i>Edad</i>		
<i>Número de sucursales</i>		
<i>Número de personal</i>		
<i>Activos totales</i>		
<i>Activos promedio</i>		
2. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		
<i>Capital o patrimonio / Activos:</i>		
<i>Cartera total / activo</i>		
<i>Pasivo total / Capital Total (apalancamiento)</i>		
INDICADORES DE ESCALA		
<i>Número de clientes activos</i>		
<i>% de mujeres clientes</i>		
<i>Cartera Total</i>		
<i>Saldo promedio de préstamo</i>		
<i>Saldo promedio préstamo/PIBper cápita:</i>		
<i>Saldo promedio de crédito vigente (CART/ N° Ptmos)</i>		
<i>Total de Ahorro</i>		
<i>Ahorradores activos</i>		
<i>Saldo promedio de ahorro</i>		

3. DESEMPEÑO FINANCIERO GLOBAL		
RENTABILIDAD		
<i>Rendimiento sobre Activos (RoA)</i>		
<i>Retorno sobre Capital (RoE)</i>		
<i>Autosuficiencia operacional</i>		
<i>Autosuficiencia financiera:</i>		
<i>autosuficiencia total</i>		
INGRESOS		
<i>Margen de utilidad</i>		
<i>Rendimiento sobre la cartera*</i>		
<i>Razón de Ingresos Financieros</i>		
GASTOS OPERATIVOS Y MANEJO		
<i>Gasto Total / Activo total</i>		
<i>Gastos operativos/activo total</i>		
4. EFICIENCIA		
<i>Gastos operativos/cartera promedio*</i>		
<i>Gastos financieros/cartera promedio</i>		
<i>Gasto en salario o personal/cartera bruta</i>		
<i>Salario promedio/ PIB per cápita</i>		
<i>costo por cliente (gastos operac./clientes activos)</i>		
PRODUCTIVIDAD		
<i>Productividad del staff o personal</i>		
<i>Prestatario por oficial de crédito</i>		
Prestamos por oficial de crédito		
5. CARTERA RIESGO Y LIQUIDEZ		
<i>Cartera de préstamos vigente</i>		
<i>cartera de crédito vencida</i>		
Amortizaciones y créditos vencidos de 0 a 30 días		
Amortizaciones y créditos vencidos de 31 a 60 días		
Amortizaciones y créditos vencidos de 61 a 90 días		
Amortizaciones y créditos vencidos de 91 a 180 días		
Cartera Total		
<i>Mora total</i>		
<i>Cartera en riesgo > 30 días</i>		
<i>Razón de cobertura de riesgo: provisión ptmos/CeR>30 días</i>		
<i>Castigo de préstamos</i>		
<i>Activos Líquidos No productivo/activo</i>		
<i>Razón corriente o liquidez (activo C.P. / Pasivo C.P.)</i>		

Fuente: Colcami (2005b).

Con base a los indicadores antes señalados, la organización procede a realizar la estimación, la que se compara con los estándares previamente definidos y se identifica las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

Fortalezas:	Explicación
Gobernabilidad	La organización es una empresa que posee una buena gobernabilidad
Control Interno	Cuenta con un adecuado sistema de información y control, que permite reportes oportunos.
Organigrama	Existe, es conocido, existe claridad y respeto de funciones
Buen manejo de la mora	Al tener un buen manejo de mora la IMF se asegura de obtener los mayores ingresos operativos posibles. Esto afectará directamente a la sostenibilidad de la misma.
Nivel de cartera en relación a los activos mayores que el patrón de la industria	Es una fortaleza dado que no se tienen recursos ociosos y se tiene una muy buena colocación.
Bajos costos operativos	Al tener bajos costos operativos la IMF demuestra que realiza su función eficientemente.
Nivel de apalancamiento	El tener un alto nivel de apalancamiento es una fortaleza dado que la IMF cuenta con fondeo suficiente para poder aumentar su cartera.

Debilidades:

Debilidades	Explicación
Mala productividad del staff	Si, en promedio, las personas que laboran en la IMF atienden a menos clientes que lo que dicta el patrón, indica que se puede mejorar en esta área y poder llegar a más clientes.
Bajo rendimiento de cartera	El tener bajo rendimiento de cartera es una debilidad dado que, aún cuando se tenga buen nivel de recursos colocados, éstos no están produciendo los ingresos que deberían.
Capacidad para colocar crédito para atender a un amplio mercado potencial	Tiene poco personal de crédito para atender a un amplio mercado potencial.

Recursos Humanos	No se cuenta con incentivos al personal

Elaboración de la Matriz MEFI:

2. Con base a la información se procede a realizar la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Factores Críticos internos	Ponderación	Clasificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
• Gobernabilidad.	0.10	4	0.40
• Control Interno.	0.10	4	0.40
• Organigrama.	0.05	3	0.15
• Buen manejo de la mora.	0.15	4	0.60
• Nivel de cartera en relación a los activos.	0.10	4	0.40
• Bajos costos operativos.	0.10	4	0.40
• Nivel de apalancamiento.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
• Mala productividad del staff.	0.10	2	0.20
• Bajo rendimiento de cartera.	0.05	2	0.10
• Capacidad para colocar crédito para atender a un amplio mercado potencial.	0.10	1	0.10
• Recursos Humanos.	0.10	2	0.20
Total	1.00		3.1

A manera de conclusión, se puede afirmar que dado que el resultado es mayor al promedio, se considera que es una empresa fuerte, pero debe mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades y consolidarse.

CAPÍTULO V

Análisis y Elección de la Estrategia

Una vez que la institución ha definido claramente su misión, visión, valores y realizado el análisis externo así como el interno, identificando las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas, se procede a la elaboración de objetivos de mediano y corto plazo, que permita a la empresa cumplir con su misión y la visión. Con base a dichos objetivos, se procede a elaborar estrategias que contiene un conjunto de acciones, con la finalidad de alcanzar los objetivos.

En esta parte, se señala las características que deben de tener los objetivos, se desarrolla las estrategias genéricas más conocidas, que se pueden obtener del análisis externo e interno y se dan grandes pautas, de una forma simple, que permita a las organizaciones desarrollar su proceso de planeación estratégica.

5.1. Qué es un Objetivo: características.

Dentro de todo proceso de planeación, determinar el o los objetivos es fundamental, ya que a través de ellos se precisa hasta dónde se **quiere** y/o se **puede** llegar, alcanzar y/o lograr, precisamente como fruto de seguir ciertas estrategias, que representan las acciones, como consecuencia del análisis que se realiza.

Si no definimos los objetivos, invertiremos recursos y esfuerzo en busca de algo que no podemos concretar, lo que conlleva un desgaste y, posteriormente, el abandono.

Los objetivos deben ser (Pearce, et al., 2005):

- Alcanzables y desafiantes, es decir, que constituya un reto.
- Claros y entendidos por absolutamente todos los involucrados.
- Modificables oportunamente, de acuerdo a los cambios en los entornos: interno y externo.
- En la medida de lo posible que sean medibles, porque permite saber cuánto se acerca la organización a dicho objetivo; y, en aquellos que no se puedan cuantificar, debe realizarse una medición aunque sea subjetiva.
- Congruentes, deben complementar los esfuerzos de la organización en su conjunto.
- Ser divisibles, el objetivo puede ser dividido en varios más pequeños, que al irse alcanzando contribuyen a lograr el objetivo principal. Una jornada de 1,000 km. se inicia con un paso.
- No impuestos, sino negociados entre los que participan, quienes deben contar con información suficiente, al menos:
 - Interno:

- ✓ Datos históricos: antecedentes, evolución habida, etc.
- ✓ Datos actuales: tipos de productos, ventas, utilidades, entre otros.
- ✓ Estructura y capacidad financiera
- ✓ Las tendencias de estos datos.
- Externo:
 - ✓ Datos macro y microeconómicos.
 - ✓ Mercado: competencia, posición en el mercado, información de Benchmarking, etc.
 - ✓ Situación política y social, entre otros.

Cada objetivo debe estar conformado por dos partes:

- El **qué** se hace o se debe hacer.
- **Para qué** se hace o se debe hacer.

Es frecuente ver objetivos sin el **para qué** y en este caso se trata de objetivos incompletos, ya que esa segunda parte es sumamente importante, tanto que con ella se le da sentido al objetivo.

No es lo mismo un objetivo sin para qué, que aquel que lo tiene, por ejemplo: “Incrementar la participación en el mercado”. Dicho objetivo señalado es incompleto; es mejor expresarlo de la siguiente forma: Incrementar la participación en el mercado, **para elevar la rentabilidad en un 60%**.

Cada “para qué” le da sentido diferente y, consecuentemente, influirá en el tipo o tipos de estrategia a desarrollar, conforme se aprecia a continuación:

- **Para elevar la rentabilidad en un 60%**, define una estrategia intensiva, para lo cual es necesario conocer el margen de utilidad de los productos o servicios que se venden; a qué mercados nos dirigiremos, el plazo que nos establecemos y la forma del incremento anual para alcanzar dicho objetivo.

Recordemos que si existe una equivocación en el establecimiento de las estrategias, la organización, seguramente; no cumplirá con sus objetivos, de allí la importancia de darles sentido.

Otros beneficios que traen consigo la aplicación de objetivos son:

- Facilitan la evaluación del desempeño, como empresa, por área, incluso por individuo.
- Propician un manual de Perfiles y Descripciones de puestos más puntual.
- Permiten una mejor asignación de recursos, al priorizarlos.
- Motivan al personal.
- Reducen la incertidumbre.

Objetivos financieros y estratégicos.

Dos tipos de objetivos son generalmente comunes en las organizaciones: los financieros y los estratégicos. Los objetivos financieros están relacionados con el incremento de los ingresos y las ganancias, como pueden ser: mayores rendimientos sobre las inversiones, mayor rentabilidad, mayor productividad por oficial de crédito, entre otros; mientras que los objetivos estratégicos incluyen mayor participación en el mercado, mejorar ante los rivales (tiempo de entrega más corto, mayor cobertura geográfica), lograr el liderazgo tecnológico, lanzar productos nuevos al mercado, entre otros (David, 2008 p.169).

Aunque los objetivos financieros son importantes es necesario que entre ambos, financieros y estratégicos, ocurra un intercambio y exista armonía; por ejemplo, la organización financiera puede decidir elevar las ganancias incrementando las tasas de interés, con esto se puede mejorar financieramente a corto plazo, pero dañaría el objetivo estratégico a mediano plazo, si los competidores vienen reduciendo su tasa de interés con la finalidad de lograr una mayor participación.

Existen otras discrepancias entre objetivos financieros y estratégicos, que se relacionan con: el valor de las acciones, con la ética empresarial, la responsabilidad social, la preocupación del ambiente; por lo que debe de existir un balance entre ellos, es decir, obtener valor para los accionistas de la empresa, así como para los clientes. Con ello, se logra que los colaboradores o trabajadores se identifiquen con la organización empresarial.

Los objetivos financieros y estratégicos deben incluir objetivos de desempeño tanto anuales como a largo plazo.

Por último, la mejor forma de conservar la ventaja competitiva a largo plazo es buscar de forma permanente objetivos estratégicos que fortalezcan la posición de la organización en relación a sus rivales, con ello se alcanzarán los objetivos financieros (David, 2008 p.169).

5.2. Qué son las Metas

En algunos casos se les llama objetivos anuales y representan la parte cuantitativa que complementa a los objetivos de mediano o largo plazos, porque es la parte que responde a la pregunta **¿cuánto?** Por ejemplo:

- “Incrementar la participación en el mercado en un 20% en un mediano plazo de tres años”

La pregunta es: ¿cuánto de incremento en el mercado anual? La respuesta puede ser un 5% ó un 10% en el primer año y en los siguientes se establecerá un valor para alcanzar el 20% definido como objetivo de mediano plazo.

- “Incrementar la participación en el mercado para elevar la rentabilidad un 30%”

La pregunta es ¿cuánto más rentables anualmente? Un 5% ó 10% será la meta para el primer año y así sucesivamente en los siguientes años para alcanzar el objetivo de mediano plazo establecido.

Para determinar objetivos y metas es indispensable contar con información suficiente, o la que se pueda conseguir, y responder a las siguientes preguntas, entre otras: ¿Cuál es el crecimiento porcentual de la organización? ¿A cuántos préstamos se refieren esos incrementos? ¿Tenemos la capacidad suficiente, en recursos humanos y financieros, para elevar la participación?

Las respuestas deben ser congruentes entre sí, respaldadas por cálculos y argumentos, considerando como un criterio relevante el de beneficio/costo. Cabe mencionar que la mayoría de los índices de gestión, financieros y no financieros, pueden convertirse en metas.

5.3. Objetivos a Largo y Mediano Plazos

En el tiempo los objetivos pueden ser a largo y mediano plazos, en la industria de las microfinanzas el objetivo a mediano plazo comúnmente se considera de tres a cinco años y en el largo plazo más de cinco años.

Debe haber alineación entre ellos y con las metas, con lo que se asegura el cumplir con los de largo plazo, aunque surjan cambios en los entornos, interno y/o externo, en virtud de que serán modificados a tiempo, optimizando así el uso de los recursos.

Los objetivos a largo y mediano plazos son muy importantes, debido a que marcan la pauta de trabajo del día de hoy con lo que se quiere lograr en el futuro, con lo que estaremos asegurando nuestro arraigo en el mercado y, seguramente, en mejor posición, comparándola con lo que se tiene en el presente.

Al establecer las estrategias por cada objetivo, es decir, la forma en que se va a alcanzar cada objetivo, se estará dotando a la Organización de un sistema de planeación sólido y realista.

5.4. Consolidación y Crecimiento: Construyendo Expectativas

Antes de proceder a explicar las estrategias genéricas, es importante mencionar que uno de los grandes retos en México, dada la poca penetración del sistema financiero, es que las instituciones de microfinanzas desarrollen expectativas de crecimiento o de consolidación, con la finalidad de brindar servicios financieros a un gran segmento de población (Colcami, 2005a).

La evolución del entorno financiero, las innovaciones y cambios significativos acaecidos en el negocio de las microfinanzas, el tamaño del mercado y el incremento de Instituciones de Microfinanzas, han obligado a las entidades financieras, participantes en este mercado, a una reorientación de sus planes estratégicos para poder afrontar con éxito los retos.

Una vez realizado el análisis del entorno externo, de la situación interna y teniendo siempre como marco de referencia la misión, la visión y los objetivos determinados, la institución estará en condiciones de establecer sus expectativas o posibilidades concretas para alcanzar los objetivos, como parte de su plan estratégico.

En el sector de las microfinanzas, los objetivos que tradicionalmente se considera permanecen vigentes y forman parte del plan estratégico de toda institución financiera son: la rentabilidad, control de riesgos, sustentabilidad, estructura de los recursos, la calidad en el servicio y el crecimiento.

Mejor práctica

Cada Institución de Microfinanzas tendrá que definir las expectativas y los escenarios más viables, en función del diagnóstico interno y externo que haya efectuado de los objetivos fijados por ella, de las experiencias propias o ajenas vividas en anteriores procesos de consolidación o crecimiento, basados en la expansión o en la diversificación.

El que la institución sea expansionista o se preocupe más por la consolidación y que se fijen límites para las actividades de la organización, puede decir mucho acerca de los valores y actitudes de aquellos que influyen en la estrategia.

5.4.1. La consolidación

La **consolidación** representa cambios en el modo de operar de la empresa, manteniendo inalterable la relación producto/mercado. Puede lograrse mediante la aplicación individual o combinada de las estrategias, que a continuación se comentan:

- Implica orientar los esfuerzos dentro de la institución hacia una prestación de servicios más eficiente y de mayor calidad. En este sentido, la calidad puede ser un sustituto parcial de la cuota de mercado para mantener la ventaja competitiva.

- La consolidación tiene que ver con optimizar sistemas y procedimientos operativos de registro y control, manejo de información, desarrollo de la estructura organizacional, medidas de reducción de costos y con hacer eficiente la administración de activos y pasivos, como una forma de incrementar su nivel de ingresos.
- Durante la fase de consolidación, la atención está centrada en las modificaciones y ajustes que la institución requiere para lograr la eficiencia, mejorar o mantener su posición dentro de su producto/mercado.
- La fase de consolidación, algunas veces, genera una disminución en el ritmo de crecimiento de las Instituciones de Microfinanzas.

5.4.2. El crecimiento

El **crecimiento** suele ser un objetivo perseguido con frecuencia por los directivos, ya sea por razones de prestigio o porque el desempeño de la institución y el mercado la han llevado al punto en que tiene esa opción. Muchas de las empresas actuales han crecido a base de diversificar sus actividades entre varios sectores, o bien, penetrando en distintos espacios de mercado.

En los últimos años ha cobrado capital importancia el **redimensionamiento** de las entidades financieras, de acuerdo a las características del mercado y los criterios de eficiencia y rentabilidad en que debe enmarcarse la adopción de decisiones. Por esta razón es necesaria una revisión continua y dinámica.

La búsqueda de la dimensión adecuada contribuirá a racionalizar los costos de estructura, salvaguardar los niveles de competitividad, la cobertura de la demanda, la rentabilidad y, por lo tanto, la capacidad de capitalización y la sustentabilidad.

Toda institución tiene la opción de planear su crecimiento. Una primera decisión representa elegir entre acciones de crecimiento interno y acciones de crecimiento externo.

Las entidades tienden a actuar principalmente sobre una de las dos, aunque también es posible combinar ambas. En las empresas de servicios financieros de tamaño medio se suelen formular estrategias de crecimiento interno, mientras que las de crecimiento externo empiezan a ser más usuales, a medida que la dimensión de la empresa se va incrementando.

Para el éxito del crecimiento, como objetivo institucional, debe lograrse un equilibrio sostenido: mantener tasas constantes y crecimiento en el tiempo, y equilibrado: desarrollo armónico entre los elementos estructurales y de comportamiento de la empresa implicados en el crecimiento.

En la consecución del equilibrio global es importante hacer la combinación adecuada entre crecimientos interno y externo, con el fin de asegurar el de la

empresa y eliminar, en lo posible, las desventajas existentes en cada alternativa y aprovechar mejor sus ventajas.

1. **Crecimiento interno**

La forma de **crecimiento interno** supone obtener la dimensión deseada utilizando las propias capacidades de la entidad financiera. Implica la actuación individual en materia de gestión, organización, informática e innovación que hagan posible generar los productos y servicios necesarios para satisfacer la demanda que se pretende captar.

Derivada de esta decisión, surgirá la definición más precisa de las expectativas o tipo de crecimiento por el que optará, pudiendo elegir entre:

- a) **Mantenimiento** de la posición competitiva. Implica un proceso de crecimiento natural que sigue las tendencias y promedios del sector.

El objetivo de la entidad es colocar más créditos en los mercados en los cuales está actuando. Para ello, debe persuadir a los clientes actuales del mercado. Lógicamente, esta estrategia sólo se puede desarrollar en aquellos mercados que no están saturados, como es el caso de las microempresas y en los que, por tanto, quedan grupos de clientes a los cuales se puede atender.

En nuestro caso aparecen dos variantes de la estrategia, en función de los clientes:

- ✓ **Clientes propios**, de los cuales se espera que aumenten el uso de su línea de crédito.
- ✓ Atraer **nuevos clientes**.

- b) **El crecimiento** en sentido estricto, consiste en incrementar la cuota de mercado actual y mejorar la posición competitiva. Las Instituciones de Microfinanzas intentan consolidar los nichos existentes e introducir los nuevos, de tal manera que pueda incrementarse su participación en el mercado. La orientación más clara de esta estrategia está dirigida hacia la segmentación.

- c) **Reestructuración de la empresa**. Se fundamenta en la búsqueda de una nueva posición competitiva, a través de un nuevo nicho de mercado, diferente a su campo de actividad actual. Se puede realizar una doble consideración de la misma:

- ✓ Atraer **nuevos segmentos** en la misma localidad para los servicios existentes.
- ✓ Acceso a nuevos mercados, desde el punto de vista geográfico, mediante la **ampliación de su red** de actividad.

- d) **Redefinir** su campo de actividad, en base a la introducción y desarrollo de nuevos productos y servicios. Este desarrollo supone tanto la creación de nuevos servicios como la reorientación de los existentes. Las variantes que se pueden dar en esta estrategia son:
- ✓ **Crear** servicios totalmente innovadores,
 - ✓ **Modificar** los servicios existentes, o
 - ✓ **Transformar** la calidad de los servicios actuales.

Será en torno a esta definición que la institución planeará su crecimiento y evaluará los riesgos, restricciones, cambios y recursos, que deberá incorporar para que su nueva dimensión sea un factor que consolide su éxito y no la razón de su fracaso. También en la definición de las expectativas, una entidad financiera deberá plantearse el crecimiento a la par de la rentabilidad.

2. Crecimiento externo

Acciones de crecimiento externo. El crecimiento externo se efectúa, fundamentalmente, a través de políticas de fusiones, adquisiciones y control de empresas, o bien, por medio de acuerdos de cooperación y alianzas. Las características y limitaciones operativas de cada una de estas alternativas de crecimiento, convierten los procesos de fusión en la vía más completa, aunque más arriesgada, para lograr la obtención de determinados cambios que mejoren los resultados de la gestión a mediano y largo plazos.

Experiencia exitosa

PRODEM¹⁰ de Bolivia, fue fundada en 1986 como una Organización No Gubernamental (ONG). Intervinieron para su formación Acción Internacional y un grupo de empresarios bolivianos, con el objetivo de ampliar las oportunidades de empleo, incentivar la inversión en microempresas e incrementar el nivel de ingresos generados por el sector informal.

Se presentaron varios factores que obligaron a los directivos a plantearse alguna alternativa a ese programa. Dichos factores fueron:

- ✓ La expansión de sus actividades encontró una creciente demanda de crédito,
- ✓ Carecían de recursos suficientes para atender la demanda de crédito, y
- ✓ Por disposiciones legales no podían captar ahorro, conseguir accionistas o recibir préstamos del Banco Central.

¹⁰ Organización no gubernamental para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa.

Todas estas situaciones y el deseo de ofrecer a sus clientes un mejor servicio, llevó a los directivos a definir, como expectativa, la creación de un Banco que se convirtiera en un intermediario financiero que resolviera los problemas anteriores y que pudiera beneficiar, por montos más elevados, a un mayor número de clientes con solicitudes de microcrédito, dentro del sector informal.

5.4.3. Definiendo acciones que afectan las expectativas de crecimiento

Al definir como base del escenario de actuación de una institución el crecimiento, deberá incorporar como parte del mismo las acciones que efectuará para cubrir aspectos referidos a capitalización, expansión territorial, distribución intensiva y comercialización.

a. Capitalización. En principio, la consideración de una expectativa de crecimiento exige la necesidad de contar con un volumen de recursos propios (actuales o futuros), que resulten suficientes para afrontar el desarrollo previsto de la entidad, tanto en la colocación de créditos como en sus inversiones. Por lo tanto, una opción de crecimiento deberá definirse sobre una base de capitalización, que iguale o supere los coeficientes mínimos establecidos por las autoridades.

b. Expansión territorial. Una vez conseguida la base mínima de capital necesaria para llevar a cabo el proceso de crecimiento, se puede emprender una expansión territorial directa de la cobertura geográfica, mediante la apertura de nuevas oficinas, en línea con el desarrollo de estrategias que pretenden la penetración en nuevos mercados geográficos.

El sobredimensionamiento en la red de oficinas de las entidades financieras, sugiere que no debe centrarse tanto la atención en el aumento indiscriminado del número de sucursales, sino que es preciso hacer énfasis en la diversificación de los productos, servicios y clientes atendidos en cada ventanilla, al tiempo de hacer un esfuerzo por mejorar la calidad.

c. Distribución intensiva. La distribución intensiva es posible mediante el aumento del tamaño de las oficinas, del saldo medio por cliente y de la oferta de productos y servicios, que pueden constituir mejores alternativas, que la apertura de nuevas sucursales o ventanillas para conseguir un fuerte posicionamiento en el mercado. De ellos, la más eficiente y que presenta mayores economías de escala, a medida que aumenta la dimensión, es el saldo medio por cliente.

d. Comercialización. La adecuación de los productos y servicios ofrecidos por las entidades financieras, para atender las necesidades y expectativas de la clientela, debe tener en cuenta para su comercialización, los siguientes aspectos:

- 1) La necesidad de diseñar productos y servicios, que permitan una penetración de las entidades financieras en diversas áreas de actividad.

- 2) El reconocimiento de la dificultad para dar una respuesta global a las necesidades de todos los usuarios. Esto es, la exigencia de proceder a la segmentación de la clientela a fin de adaptar el rango de servicios y productos a la conveniencia de cada tipo de cliente.
- 3) En algunos casos, la utilidad de ofrecer paquetes conjuntos de productos y servicios financieros.
- 4) La vigilancia de la calidad de los servicios y productos, y la personalización en su oferta.

5.5. En qué consiste una Estrategia

Estrategia viene del griego *strategós*: el arte de dirigir las operaciones en el campo de batalla. Los generales determinaban lo que se tenía que hacer para ganar la guerra, con lo que establecían sus estrategias. Informaban a los mandos medios, capitanes entre otros, y en forma conjunta definían las acciones a realizar para satisfacer las estrategias ordenadas.

Por lo tanto, la estrategia es un conjunto de acciones para cumplir con el objetivo establecido

5.6. Tipos de Estrategias Genéricas¹¹

Existen diversas estrategias que a continuación se señalan:

Integración:

Integración Directa: es aquella en la que se busca obtener la propiedad o control de otras empresas.

Fusión: es aquella estrategia en que la organización busca fusionarse con otras empresas similares, para crecer más rápidamente, generando economías de escala.

Intensivas:

Penetración de mercado: pretende tener una participación de mercado para productos o servicios actuales en su mercado actual.

Desarrollo de mercado: Es aquella en la que se introduce productos o servicios en nuevos mercados o áreas geográficas.

¹¹ Nota: Adaptado de David, F. 2005.

Desarrollo de producto: es aquella que busca mayor colocación de crédito al desarrollar nuevos productos o mejorar los existentes.

Diversificación: es aquella que añade productos o servicios nuevos, pero relacionados o no con los actuales, por ejemplo: los microseguros relacionados al crédito o los no relacionados como las remesas.

En forma gráfica:

	PRODUCTO ACTUAL	NUEVO PRODUCTO
MERCADO ACTUAL	Penetración de Mercado	Desarrollo del Producto
MERCADO NUEVO	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Defensivas

Reducción: es aquella que busca reducir costos y activos, para revertir la baja en las ventas y rentabilidad.

Desinversión: es aquella en la que se vende parte de la organización, por considerarse un activo no productivo, como la venta de un terreno que no se va a utilizar.

Liquidación: cuando la empresa decide liquidar, procediendo a vender todos sus activos, por decisión de los socios.

5.7. Aspectos a considerar en la selección de estrategia

A través de la etapa de formulación de estrategias, se trata de diseñar, a nivel de la empresa, las acciones a seguir para alcanzar los objetivos que se han formulado como fruto de los análisis interno y externo, especialmente con base a las expectativas o escenarios identificados como viables sin dejar de considerar sus dimensiones y diversidad de productos. En dicha formulación, la **calidad de la**

dirección, esto es, los primeros niveles de la Institución, se ha identificado como el principal factor determinante de éxito.

Partiendo de la presentación de varios escenarios, la dirección determinará cuál es el que mejor se ajusta a sus expectativas y qué camino debe seguirse para que la institución las logre. Una de las aproximaciones más comúnmente usadas por la dirección, se fundamenta en el mantenimiento de una posición competitiva por parte de la entidad.

Las estrategias deben ser, invariablemente: concretas, realistas y cuantificables. Serán exitosas si se diseñan para incrementar y aprovechar las fuerzas y oportunidades, así como para reducir y controlar las amenazas y debilidades de la institución.

5.7.1. Conceptos sobre formulación de estrategias

Se denominan «**estrategias competitivas**» a aquel conjunto de acciones ofensivas y defensivas, tendientes a mantener la posición competitiva de una institución de microfinanzas en el sector en el cual opera, mejorarla o buscar un nuevo posicionamiento, con la finalidad de lograr un mayor rendimiento sobre el capital invertido, pero sobre todo lograr y mantener la sustentabilidad.

Para construir la denominada **estrategia competitiva** de una institución de microfinanzas, habrá que conocer los aspectos externos, es decir, el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan la naturaleza del entorno, determinar y evaluar el conjunto de aspectos internos o fuerzas y debilidades de la organización. La conjunción de estos dos elementos de diagnóstico, junto con un tercero que incorpora el análisis de la misión y objetivos, determina el «**espacio estratégico**» o escenarios en los que se va a desenvolver la institución.

Expresado de otra forma, la estrategia se formula al tenor de lo que debería o no hacerse (condicionantes externos), de lo que se puede o no hacer (condicionantes internos) y, finalmente, de lo que se quiere o quieren hacer, quienes tienen influencia sobre la institución (Thompson et al., 2001).

Hay quienes delimitan el **espacio estratégico** en base a las necesidades de los clientes y a la actividad que desempeñan. Esto implica la división del mercado total en determinados grupos homogéneos que constituirán los mercados potenciales de cada entidad.

Para la **implementación** de una estrategia competitiva en la institución, se requiere del apoyo de un modelo de dirección estratégica, con el cual podrá alcanzar los objetivos que pretenda. Estos objetivos, sin duda, son definidos globalmente con la expresión de competitividad. Implementar dicha estrategia implica una serie de actividades administrativas asociadas con el establecimiento de la estrategia elegida, la supervisión de su búsqueda y el logro de los resultados, que son el objetivo.

El modelo de dirección estratégica mencionado, deberá principalmente:

- Definir la misión y visión, a través de la filosofía de la empresa, las políticas en general, los valores y cultura institucionales,
- Establecer el campo estratégico de la empresa,
- Fijar los objetivos de la entidad, partiendo de la posición competitiva que detecta la empresa y de la cuota de mercado poseída,
- Desarrollar una imagen corporativa, aspecto de vital importancia para toda entidad que opera en el negocio financiero,
- Diseñar una organización eficiente que permita conseguir una coherencia completa entre sus elementos componentes. La armonía entre las partes puede ser el factor esencial para lograr una organización excelente, y
- Disponer de unos procesos de decisión eficientes en los que la calidad es protagonista y el sistema de información pieza clave.

La siguiente etapa se referirá a identificar de forma macro el **tipo de estrategia** que adoptará la institución, a fin de alcanzar sus metas; las opciones más usuales que surgen de la matriz FODA, se describen como:

- a) Estrategia **ofensiva**
- b) Estrategia **adaptativa**:
- c) Estrategia **defensiva**
- d) Estrategia de **supervivencia**

La estrategia adoptada por las entidades es el medio para crear y mantener una posición competitiva en, el entorno particular de las mismas.

Desde la perspectiva de la **competitividad empresarial**, la estrategia ha de ser:

- **Objetiva**, esto es, basada en un análisis racional de la posición estratégica de la institución,
- **Única**, para asegurar la concentración de todos los esfuerzos de la organización en el desarrollo de un plan de acción,
- **Compartida**, ya que ha de ser asumida por todos los miembros de la organización,
- **Duradera**, ya que se ha establecido en relación directa a los tiempos presentes en la planeación estratégica, para alcanzar los objetivos,
- **Revisable**, a efecto de realizar los ajustes más convenientes, en función a su evolución,
- **Coordinada**, con la finalidad de proporcionar un marco único,
- **Coherente**, a todas y cada una de las áreas en que se divida la estructura organizacional, y
- **Consistente**, en cuanto a que la estrategia siga una línea de conducta, teniendo siempre como referencia la misión y objetivos determinados.

El concepto de estrategia ha ido adquiriendo cada vez mayor reconocimiento. El mayor interés por las estrategias en las entidades financieras, se debe a la percepción de que estas entidades necesitan una dirección que defina correctamente los objetivos y que se adopten reglas de decisión, si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable. Estas reglas y directrices de decisión se han considerado en un sentido amplio, como **estrategias de gestión** del negocio financiero.

Mejor práctica

La planeación estratégica implica definir la misión, visión y estrategias, además de valorar, entre varios aspectos: la capacidad de la estructura operacional; las políticas de la Institución de Microfinanzas, sobre todo, las referidas a la calidad de la cartera; la recopilación de la opinión de posibles inversionistas, nacionales e internacionales; la realización de proyecciones sobre diversas estrategias de crecimiento y sus resultados; la determinación del proceso legal que implica crecer; la transición operacional y; no menos importante; el efecto en la plantilla de Recursos Humanos.

Con el plan estratégico se determina, entre otras cosas, el tiempo en que la Institución de Microfinanzas obtendrá resultados después de iniciada su implementación, para atender el crecimiento.

5.7.2. Crecimiento

Cuando una institución se ve inmersa en un **proceso de expansión (estrategias intensivas)**, debe considerar, como parte de la estrategia, transferir las habilidades y visión que en su dimensión actual le dieron el éxito, para convertirse en una empresa mayor e igualmente exitosa (Pearce et al., 2005).

Algunas de las implicaciones positivas del crecimiento es el logro de un mayor alcance de la institución (mayor número de clientes o adición de productos nuevos), la mejora de la sustentabilidad y la reducción de los costos operativos promedio.

Ante los índices de pobreza y desempleo, cada vez mayores, las Instituciones de Microfinanzas deberán manejar un crecimiento sostenido.

Dentro del proceso que implica crecer y la definición de la estrategia a seguir, merecen especial análisis los siguientes aspectos:

a) Tipo de crecimiento. Fundamentalmente son dos las variables entre las que deberá elegir su tipo de crecimiento y, en consecuencia, actuar.

Crecimiento horizontal. En este caso la expansión se da en cuanto a mayor número de sucursales y, por ende, en clientes. Para que funcione requiere ir acompañado de un proceso de descentralización. En condiciones ideales este proceso debe ser paulatino y sometido constantemente a valoración, para asegurarnos que las nuevas oficinas estén en el proceso de cubrir sus costos operativos, de contribuir a los resultados a través de la generación de ingresos y, en general, a ser una sucursal viable.

Crecimiento vertical. Implica mantener sin cambio la red de sucursales y crecer en base a incrementar el número de clientes. En este esquema las principales funciones están centralizadas. Una limitación a considerar en esta acción es la capacidad operativa. Una vez que ésta llega a su límite no debe seguir creciendo.

b) Proceso legal. Es necesario que la Institución de Microfinanzas planeé su crecimiento acorde con el marco regulatorio que la rige, y cumpla con todos los requisitos que la autoridad debe y/o puede supervisar.

c) Transición operacional. Implica la revisión de los sistemas y procedimientos operativos, a fin de determinar su capacidad para atender el crecimiento, o bien, la necesidad de rediseñarlos, a fin de incorporar la eficiencia que la operación requiere.

d) Comunicación. En esta etapa se deberán prever los mecanismos para notificar a la estructura y a los clientes el proceso de cambio, las implicaciones y cómo se atenderá.

5.7.3. Riesgos del crecimiento

Todo proceso implica riesgos y las estrategias no deberán omitir su señalamiento, así como la forma de abatirlos. Algunos de los riesgos que conlleva el crecimiento son:

- Mantener la calidad de la cartera,
- Atender un mayor volumen de operaciones,
- Las restricciones de liquidez que se presentarán,
- Equilibrar el crecimiento con riesgo y rentabilidad,
- Establecer una estructura acorde,
- Contar con sistemas adecuados,
- Mantener la calidad de los servicios,
- Tener una administración equilibrada, y
- Un fuerte liderazgo.

En una etapa de crecimiento una institución requiere un líder con habilidades suficientes para manejar el cambio y su impacto en la cultura institucional. Será su tarea valorar la capacidad de su estructura, modificar políticas y procedimientos dentro del marco que tenga definidos.

En el caso de BANCOSOL, su éxito en términos de alcance y de sustentabilidad, puede ser atribuido, entre otras cosas, al fuerte interés de sus líderes en lograr la viabilidad financiera de la organización, incluyendo la adopción de políticas de tasas de interés que cubrieran los costos y un compromiso fuerte para lograr la recuperación de los préstamos (Colcami, 2005a).

En cambio, cuando hace falta capacidad para la transición entre el liderazgo inspirado y carismático de los fundadores al liderazgo institucionalizado, ha limitado a muchas Instituciones de Microfinanzas.

Cuando la labor central de otorgar crédito se ha encontrado ligada a la prestación de una serie adicional y diversificada de servicios, surgen con frecuencia problemas. La exagerada expansión en escala, diversidad de servicios y clientela, ha llevado a algunas organizaciones a períodos de crisis y a otras a su desaparición.

Mejor práctica

Para reducir los riesgos del crecimiento se requiere, antes que nada, llevar a cabo un concienzudo proceso de planeación y definición de estrategias, tener una tecnología crediticia probada, contar con una estructura independiente, fuerte y diversificada, procedimientos de auditoría y control, administración sólida del personal, inversión en sistemas de informática, fuerte liderazgo, clara definición de responsabilidades, conocimiento del mercado y un fuerte compromiso con su misión.

Una organización podrá crecer sin que los riesgos le representen problemas serios, siempre y cuando haga lo siguiente:

- Sea capaz de planear su crecimiento. Esta será la única estrategia que garantizará, si decide crecer, hacerlo exitosamente.

- Un cambio en la cultura institucional. La transición de las prácticas informales de la etapa inicial a las prácticas gerenciales modernas, que necesita una institución financiera más compleja.
- Mantener la rentabilidad, si no se tiene lograrla. La recuperación de préstamos y fijación de tasas de interés no subsidiadas, facilitará el tránsito de la institución en este cambio.
- Crecer gradualmente. Permite la experimentación, asegurando que los errores no sean costosos y que las correcciones sean posibles.

5.7.4. Factores que restringen o fomentan el crecimiento

Cuando la cartera vencida manifiesta una tendencia a crecer, o bien, alcanza cifras que rebasan las expectativas, refleja: un análisis de cada solicitud equivocado, en especial la medición de la capacidad de pago, y/o un sistema de recuperación imperfecto. Ambas situaciones a cargo del Oficial de Crédito y de sus supervisores propician la temible cartera vencida que se convierte en la principal limitante del crecimiento, ya que de la calidad de la cartera depende en un alto grado el éxito del programa y sus expectativas de crecimiento. Una vez otorgado el financiamiento es sumamente importante el seguimiento, a vencimientos y pagos, por parte de los responsables de su recuperación (Colcami, 2005a).

Mejor práctica

Cartera vencida

Una Cartera Vencida mínima es producto de seguir acuciosamente tres pasos: Una metodología estricta y profunda en el análisis de cada solicitud, en especial en la determinación de su capacidad de pago; la solidaridad que asumen los acreditados al cumplir sus compromisos de pago; un estrecho y eficaz seguimiento a vencimientos y pagos por los responsables de la recuperación.

A continuación se mencionan otros factores que pueden ser una restricción al crecimiento:

- a) La **estructura financiera débil** de la institución, es uno de los factores que restringe un crecimiento a largo plazo.

La institución que mantenga la solidez y equilibrio de su estructura financiera, debe conservar su capital actual en términos reales, es decir, una vez descontados los efectos de la inflación, además sus ingresos por la operación del programa deben ser mayores que sus gastos, lo que obliga a mantener una elevada eficiencia operativa y aplicar márgenes financieros adecuados que los usuarios puedan asumir, sin que se descapitalicen. Esto permite un crecimiento a largo plazo, aún cuando las donaciones tiendan a desaparecer o reducirse.

- b) **El entorno de las políticas.** El desarrollo de las Instituciones de Microfinanzas puede estar limitado por el ambiente político en donde esté operando. En ese sentido, las reformas económicas en América Latina y el Caribe, han abierto nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo sustentable para este sector. No obstante, los cambios de política todavía tienen un largo camino que recorrer a fin de crear mejores condiciones de desarrollo en este tipo de entidades.
- c) **Intermediación financiera.** Expandir las fronteras y la cobertura de la intermediación financiera a las microempresas, continúa siendo un desafío importante.

Mejorar las ONG's, ayudar a las instituciones financieras formales a alcanzar y llegar a un mayor número de clientes y promover la competencia en el sector microfinanciero, son las tareas más importantes para los futuros programas.

- d) **Servicios financieros.** El mejorar la calidad de los servicios no financieros, avanzar en la evaluación y el establecimiento de las mejores prácticas de capacitación, comercialización y servicios empresariales, a un nivel similar al del progreso del microfinanciamiento, es una tarea muy importante que se debe asumir.

La instrumentación de la estrategia es, claramente, el paso más importante y más difícil de alcanzar. Tradicionalmente, el alcanzar los objetivos planteados en la entidad, mediante la implementación de las estrategias, era un proceso a largo plazo. Ello facilitaba que el personal pudiera ajustarse lentamente a los cambios que ocasionaban tanto el entorno como la propia cultura de la institución.

La actitud actual del entorno exige no sólo que la adaptación a los cambios sea mucho más rápida, sino que sean los propios componentes de la entidad los que faciliten la misma. Esto implica que el personal de todos los niveles de la organización debe contribuir al proceso de implementación de la estrategia.

Una vez que han sido diseñados diversos escenarios es preciso evaluarlos, para después elaborar un programa que ponga en marcha la estrategia elegida.

La propuesta de estrategia al **Comité Directivo** debe incluir un programa de actividades con un claro señalamiento del orden en que éstas se llevarán a cabo con sus respectivos responsables y tiempos de ejecución, su fecha de cumplimiento y los índices con los que se dará seguimiento.

Sólo con los elementos antes mencionados, como información mínima, es que el Comité Directivo estará en posición de valorar la aceptación o rechazo de la estrategia propuesta.

El ingrediente final para el éxito de una estrategia es el tiempo. Por lo tanto, es importante disponer del tiempo suficiente para permitir el desarrollo de las actividades que la estrategia contemple e ir ganando, en base a resultados, credibilidad dentro y fuera de la institución.

Hay que dedicar especial cuidado a alentar, educar, persuadir, guiar e incluso coaccionar a la organización, a que se identifique y participe activamente en la ejecución de las estrategias.

5.8. Elaboración de Estrategias Específicas para la Industria de Microfinanzas

En este acápite se desarrolla tres métodos para elegir un conjunto de estrategias, que son los más comunes que aplican las empresas de microfinanzas. Cada organización de acuerdo al análisis de los factores externos e internos, podrá elegir el método más adecuado. Sin embargo, de acuerdo a las oportunidades que enfrentan la institución de microfinanzas y la poca competencia que existe en el medio en que se encuentran, su principal estrategia a priori puede ser crecer, es decir, penetrar el mercado en que se encuentre con el producto diseñado.

5.8.1. Matriz de fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA)

Con base en el análisis interno y externo de la organización, antes explicado, se elabora la matriz de estrategias FODA, que es una representación esquemática de las Fortalezas y Debilidades, la parte interna de la organización, con relación a las Oportunidades y Amenazas, la parte externa (García E y Valencia M., 2007).

Procedimiento de elaboración:

1. Hacer una lista de:
 - Las oportunidades externas clave de la empresa.
 - Las amenazas externas clave de la empresa.
 - Las fuerzas internas clave de la empresa.
 - Las debilidades internas clave de la empresa.

2. Adecuar:
 - Las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes, en la celda adecuada.
 - Las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes, en la celda adecuada.
 - Las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes, en la celda adecuada.

- Las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes, en la celda adecuada.

Aplicación de la matriz FODA

	FORTALEZAS.	DEBILIDADES
	1. Se enlistan fortalezas	2. Se enlistan debilidades
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIA – FO	ESTRATEGIA – DO
<ul style="list-style-type: none"> • Se enlistan las oportunidades 	OFENSIVAS (Maximizar fortalezas-maximizar oportunidades)	ADAPTATIVAS (Minimizar debilidades-maximizar oportunidades)
AMENAZAS – A	ESTRATEGIA – FA	ESTRATEGIA – DA
<ul style="list-style-type: none"> • Se enlistan amenazas 	DEFENSIVAS (Maximizar fortalezas-Minimizar amenazas)	DE SUPERVIVENCIA (Minimizar debilidades-Minimizar amenazas)

La matriz de estrategia FODA permite formular las estrategias en una forma sencilla; las empresas tratarán de ubicarse en el cuadrante uno, en el que aplica la estrategia FO (ofensivas), para aprovechar las oportunidades, utilizando sus fortalezas, que será la clave del éxito. Por ejemplo: la fortaleza es tener varias sucursales, la oportunidad es que en las regiones en las que están ubicadas las sucursales hay un amplio mercado no atendido, el análisis puede llevar a la estrategia intensiva de penetrar el mercado con el mismo producto o diseñar un nuevo producto que satisfaga las necesidades financieras.

La estrategia DO (adaptativa) tendrá como objetivo superar las debilidades internas o minimizarlas, aprovechando las oportunidades externas; por ejemplo una microfinanciera puede tener como debilidad escasez de recursos financieros, pero puede existir la oportunidad de obtener financiamiento de programas de gobierno, en ese caso supera su debilidad cumpliendo los requisitos que se exigen para tener acceso a los fondos, por ejemplo la elaboración de un Diagnóstico, Plan Estratégico y su Plan de Negocios.

La estrategia FA (defensivas) utiliza las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas, por ejemplo una microfinanciera que cuente con personal capacitado y comprometido, será la fuerza, que le permita reducir la amenaza de la aparición de nuevas empresas competidoras.

La estrategia DA (de supervivencia) es el cuadrante que las organizaciones buscan evitar porque tendrán que luchar por su supervivencia y quizás tengan que optar por la fusión, reducción o liquidación o venta. La empresa buscará reducir las debilidades y minimizar amenazas, ejemplo de amenaza: La ley del sector es difícil de cumplir; ejemplo de debilidad: la institución no es sustentable.

5.8.2. La matriz interna externa.

El segundo método denominado: La matriz interna externa permite, ubicar a la empresa en las estrategias a seguir, con base a la ponderación realizada en el análisis externo-interno de la organización (David, 2008, p. 233).

La primera gran estrategia se denomina **crecer y edificar**, que se ubica en las regiones 1, 2 y 4; implica realizar las estrategias intensivas previamente señaladas, como son: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto; y la de integración directa, que implica la compra de una empresa de la competencia.

La segunda gran estrategia se denomina **mantener y conservar** y se ubica en la división o regiones 3, 5 y 7 de la matriz Interna externa, la estrategia común a aplicar es la de penetración de mercado y el desarrollo de productos

La tercera gran estrategia se denomina **cosechar o desechar** y se ubica en la región 6, 8 y 9 de la matriz interna externa, la estrategia común a aplicar es vender el negocio o liquidar.

**Aplicación de la Matriz interna externa
Puntos EFI**

Puntos EFE	Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

La determinación de los valores, que se aprecia en el cuadro anterior, permite ubicar a la organización en la región o celda que le corresponda, conforme a los valores obtenidos en la matriz de factores externos e internos. Por ejemplo, en los ejemplos aplicados, en la matriz externa (MEFE) el valor fue de 3.0 y en la matriz interna (MEFI) el valor fue 3.1; lo cual ubica a la organización en la celda o región 1, que son de las más favorables para su crecimiento y consolidación.

5.8.3. Matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia es muy utilizada para la formulación de estrategias. Esta matriz se sustenta en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. La posición competitiva puede ser débil o fuerte y el crecimiento del mercado puede ser rápido o lento, conforme se aprecia en la siguiente gráfica. Lo importante es que cada organización, con base al análisis interno y externo puede ubicarse en un cuadrante y cada cuadrante determinará una estrategia (David, 2008, p.237).

Las empresas situadas en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia se encuentran en una excelente posición estratégica (posición competitiva fuerte y crecimiento rápido de mercado). Para estas organizaciones, lo ideal es aplicar estrategias de penetración y desarrollo de mercado y desarrollo de productos, si desea crecer y consolidarse en la industria. Si tiene exceso de recursos, la integración la puede realizar, lo cual indica compra de empresas similares.

En el cuadrante II, (posición competitiva débil y crecimiento rápido en el mercado) aunque la industria esté en crecimiento necesita evaluar seriamente su desempeño, ya que no puede competir eficazmente y necesitan identificar la causa o el por qué de su posición, con la finalidad de adoptar la estrategia que le permita fortalecer su posición competitiva. Las estrategias son varias, conforme se aprecia en la gráfica y la elección dependerá de conocer su debilidad.

Las empresas ubicadas en el cuadrante III compiten en una industria de lento crecimiento y tiene posición competitiva débil; lo que indica que está en una situación sumamente difícil y deberá reducir los activos poco productivos, por ejemplo, posee terrenos que no son redituables u otros activos, por lo que tendrá que reducirlos y pensar en aquella estrategia que disminuya o elimine su debilidad.

En el cuadrante IV, (posición competitiva fuerte y crecimiento lento en el mercado), estas empresas pueden aplicar la estrategia de diversificación es decir ofertar nuevos productos relacionados con el crédito, por ejemplo crédito para vivienda o productos no relacionados, como pueden ser los seguros entre otros. La idea es aprovechar su fortaleza y buscar nuevos nichos de mercados.

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	Cuadrante II 1. Desarrollo de mercado. 2. Penetración de mercado. 3. Desarrollo de productos. 4. Integración horizontal. 5. Desinversión. 6. Liquidación.	Cuadrante I 1. Desarrollo de mercado. 2. Penetración de mercado. 3. Desarrollo de productos. 4. Integración directa 5. Integración horizontal 6. Diversificación relacionada
	Cuadrante III 1. Reducción. 2. Diversificación relacionada. 3. Diversificación No relacionada. 4. Desinversión. 5. Liquidación.	Cuadrante IV 1. Diversificación relacionada. 2. Diversificación No relacionada.
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO		

Por último, la selección de la estrategia dependerá del análisis de los factores externos e internos y del método que se elijan; lo ideal es aprovechar las oportunidades con sus fortalezas, ya que permite a la organización crecer y consolidar su presencia en la industria. Las empresas de reciente creación con un

mercado relativamente grande y con poca competencia, la estrategia a elegir es crecer y necesitará conocer los factores para asegurar un crecimiento adecuado.

5.9. Ejemplos exitosos de Microfinanzas

Existen muchos ejemplos exitosos de instituciones de microfinanzas, que surgen como organizaciones de la sociedad civil no gubernamental, que dado su excelente desempeño, se convierten en instituciones exitosas y se transforman en bancos u organizaciones financieras para seguir creciendo y ofrecer nuevos productos. Una experiencia exitosa fue la de Bancosol en Bolivia.

Experiencia exitosa

PRODEM – BANCOSOL. La ONG denominada PRODEM participó en la creación de un banco como estrategia para continuar con el otorgamiento de créditos que le solicitaban y así solucionar los problemas de fondeo que (para ello) se le habían presentado. El siguiente paso consistió en definir cómo y en qué tiempo iniciaría el nuevo Banco sus operaciones.

La estrategia para llegar a este fin, contempló:

- Constituir el Comité Promotor del Banco para la Microempresa (COBANCO),
- Definir las responsabilidades y actividades del Comité,
- Como responsabilidad se le asignó hacer realidad la transición, al comité mencionado.
- Como actividades:
 - ✓ Preparar el estudio sobre la factibilidad financiera del Banco,
 - ✓ Promover el proyecto identificando inversiones potenciales entre instituciones nacionales e internacionales,
 - ✓ Coordinar con las autoridades las autorizaciones necesarias,
 - ✓ Negociar con los donantes la transferencia de fondos de PRODEM a BANCOSOL, y
 - ✓ Organizar y coordinar los planes operativos necesarios.

El tiempo que requirió COBANCO para llevar a buen término la estrategia de cambio, fue de dos años y cuatro meses (Colcami, 2005a).

CAPÍTULO VI

LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Existen algunos factores que deben analizarse con mucho cuidado en el momento de la implementación de la estrategia, toda vez que son reconocidos como factores críticos. Estos son:

- Las políticas,
- Los recursos humanos, y
- El control de gestión.

6.1. Políticas

Las políticas o normas de actuación deberán ser consistentes con la misión, los objetivos y estrategias definidos en el plan estratégico. Su existencia se considera como un medio que facilita la actuación de todos los integrantes de la estructura sobre todo en procesos clave (David, 2005).

La oportuna difusión así como su actualización y comprensión son condiciones para que éstas sean reconocidas como vigentes y su utilización sea indudable e incuestionable.

Tratándose de una Institución de Microfinanzas, las políticas que mínimamente deberán existir son las relacionadas con:

- La administración de crédito y cartera,
- La administración de recursos humanos, y
- El control de gestión.

Las políticas que son ampliamente comprendidas tanto por los supervisores como por los empleados y difundidas por escrito, favorecerán el desarrollo armónico de la institución.

6.2. Recursos humanos

Por ser el recurso humano el activo más importante para la organización se requieren procedimientos de selección adecuados, capacitación continua, reconocimiento de resultados (incentivos) y planes de desarrollo apropiados.

Las Instituciones de Microfinanzas han llegado a aceptar incuestionablemente que el rendimiento de su activo humano puede establecer la diferencia entre el éxito y el fracaso. Esto debido a que la productividad del empleado es uno de los

determinantes claves de la eficiencia y los costos de ésta. Algunas de las formas de incrementar la productividad son la capacitación, los incentivos y la formación de equipos autogestionarios.

6.3. Control de gestión.

La Administración por Objetivos es la técnica más ampliamente utilizada al día de hoy para el control de la gestión. Permite al afectado saber qué se espera de él, conocer el método con que medirán su desempeño y tiene definida su autoridad y su responsabilidad.

Todo esto conduce directamente a una mayor facilidad para desempeñar su puesto y, finalmente, a una recompensa relacionada con los resultados.

El control de gestión observa los resultados alcanzados, los compara con los objetivos y los resultados deseados y toma las medidas oportunas para corregir las desviaciones o deficiencias identificadas. Dicha acción correctora representa un claro proceso de retroalimentación.

La delegación de la autoridad

La implementación del Plan Estratégico se inicia cuando la Dirección delega los objetivos estratégicos, los programas y las acciones a funcionarios o áreas con capacidad, habilidad, recursos y autoridad para concretarlos. Por lo tanto, una responsabilidad clave de la Dirección es identificar el nivel de influencia de individuos y áreas que serán encargados de alcanzar los objetivos estratégicos y de implantar los programas.

De igual manera, la Dirección deberá asegurarse de que los **recursos adecuados** han sido asignados a estos individuos y áreas y que las responsabilidades que el Plan Estratégico conlleva han sido aceptadas e incorporadas como meta personal.

Ningún líder puede tener todas las respuestas ni asumir que solo él puede efectuar exitosamente las tareas o responsabilidades que se le han asignado. Un líder efectivo debe ser un buen facilitador para que induzca a sus colaboradores a que participen activa y asertivamente en las tareas definidas en el Plan Estratégico y apliquen sus conocimientos y habilidades para la identificación de cuestiones críticas y desarrollo de soluciones.

La delegación puede darse a diferentes **niveles**:

- Delegación de la totalidad de los objetivos o parte de ellos,
- Delegación de la responsabilidad de planear un programa de acciones estratégicas o acciones clave, y
- Delegación de algún o algunos objetivos clave y de las acciones estratégicas. En cualquier nivel el fin es buscar que los objetivos, programas o acciones delegadas se conviertan en parte de los objetivos personales de los participantes.

Cualquiera que sea el nivel en que la delegación se efectúe, un punto clave, además de la capacidad de los señalados como responsables de que los objetivos se lleven a buen fin, es la **autoridad** que se les confiera como parte de los recursos que puedan requerir.

La delegación de autoridad también tiene **límites**. Las responsabilidades, objetivos y programas que tienen un alto impacto en la institución como, por ejemplo, las referidas a Objetivos y Políticas Institucionales no podrán transferirse a otro nivel que el de la Dirección.

La autoridad es un medio de validación y equilibrio. La ostentan los niveles directivos para lo cual necesitan conocer la misión, objetivos y planes estratégicos y asegurarse que toda actuación se ubique dentro de ellos.

Para que el propósito de la delegación sea alcanzado, se requiere que se reconozca la facultad de ejercer la autoridad que la función y ubicación en la estructura confiere a los miembros designados para ello. Así, el éxito de la delegación será influido por la **redistribución de la autoridad** dentro de la estructura de la institución.

La redistribución implica ubicar la autoridad e influencia formal en la alta Dirección y aplicar alguna de los siguientes opciones consistentes en:

- Permitir que los grupos o niveles inferiores puedan desarrollar soluciones alternas y seleccionar entre ellas;
- La mayor ventaja de esta opción es que los individuos se comprometen más con la acción cuando tienen influencia en las decisiones que les afectan;
- El resultado es que la responsabilidad la comparten los jefes y los subordinados aunque sí existe una clara distinción entre los que definen los problemas y los que desarrollan las soluciones;
- Compartir la responsabilidad a través de todo el proceso de toma de decisiones. En este caso, hay la oportunidad de que los subordinados participen en la definición de cuestiones críticas; y
- La ventaja de esta alternativa es que los individuos se comprometen más cuando se les permite tomar un papel más amplio en las decisiones y contribuir a la definición del problema.

Algunas de las **ventajas** que la delegación representa son:

- Las responsabilidades, objetivos y programas trascienden a toda la organización, evitando ambigüedades e incertidumbre por ausencia de información,
- Producen cambios positivos en la actitud,
- Estimulan a las personas a que participen más efectivamente para la solución de problemas y en su relación con los demás,
- En general, mejora el rendimiento de la organización,

- Permite reaccionar y tomar decisiones mejores y más rápidas, y
- Da libertad a los supervisores para concentrarse en responsabilidades más amplias.

Como parte del proceso de delegación deberemos convenir con los participantes, los patrones con que se revisarán periódicamente los avances, estos deben ser precisos, medibles, incluir fechas límite y frecuencia de informes requeridos. Estos controles deberán dar a los subalternos suficiente flexibilidad y, al mismo tiempo, suministrar a los supervisores una retroalimentación adecuada. Será función de quien delega revisar el alcance de los informes que reciba y, en base a su contenido, proporcionar orientación y animar a los responsables de ello a alcanzar las metas fijadas.

La delegación de autoridad incluye una descripción de responsabilidades, programas y objetivos que han sido delegados a fin de identificar a quienes asumen este tramo y mantener el seguimiento y control sobre los mismos. En otras palabras delegar, no significa desligarnos de nuestra responsabilidad primaria de garantizar a la Dirección el éxito de lo que nos fue encomendado.

Las responsabilidades, objetivos y programas delegados serán motivo de **supervisión y control** por quien delegó. El método por el cual se puede formalizar la delegación y el control es la Administración por Objetivos. Este método requiere la clara definición de objetivos y resultados esperados.

Mejor práctica

Podemos resumir que hay dos condiciones a reunir para que la delegación de responsabilidades, objetivos y programas no sea un riesgo para la Institución de Microfinanzas:

- *Contar con colaboradores calificados para asumir la responsabilidad que se les asigna.*
- *Contar con efectivos sistemas de información que permitan validar que las tareas encomendadas se desarrollen dentro del marco previsto por la misión de la entidad y en las condiciones señaladas en los programas diseñados.*

En el sector de las microfinanzas y como resultado de la aplicación práctica de los conceptos antes señalados hemos identificado algunos ejemplos.

6.4. Ejemplos exitosos de Instituciones de Microfinanzas

Asociación para el Desarrollo de Microempresas, Inc. (ADEMI) de Santo Domingo. La estructura organizacional de **ADEMI** delega una responsabilidad considerable en los asesores de préstamos, dándoles la autoridad para seleccionar y aprobar préstamos.

Fundación Nacional para el Desarrollo de Jamaica. Su estructura organizacional considera que las solicitudes de préstamos pueden ser aprobadas por el gerente de sucursal, el gerente de operaciones, el director ejecutivo ó el comité de crédito del consejo directivo, dependiendo del tamaño del préstamo. Mediante esta definición tiene bien identificados los niveles de **delegación** de responsabilidades con que se atienden las solicitudes de crédito.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Liberación, de Chile. Tiene como modalidad de préstamo el llamado Crédito de Gerencia mediante el cual **delega** atribuciones al gerente para la tramitación inmediata de préstamos para imprevistos.

6.5. Implementación por Áreas Funcionales Importantes

Con base a los datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que muestra un reducido acceso de los servicios financieros en México (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2009), se analiza sólo dos áreas funcionales importantes para implementar la estrategia de crecimiento y consolidación que son: el área financiera y de recursos humanos.

6.5.1. Análisis de Área Financiera: Conveniencia

1. Criterios de Evaluación

Los criterios sobre los que una Institución de Microfinanzas juzga las ventajas de una estrategia concreta son:

- a. **Conveniencia.** Una de las finalidades primordiales del análisis estratégico es lograr un claro entendimiento de la organización y del entorno en el que opera. Una simple descripción de esta situación podría incluir una relación de las principales oportunidades y amenazas a las que tiene que hacer frente la organización, sus puntos fuertes y débiles concretos y cualquiera de las expectativas que influyen de forma importante en la elección estratégica.

La conveniencia es un criterio para valorar hasta qué grado la estrategia elegida se adecua a la situación identificada en el análisis estratégico y cómo ésta sostendrá o mejorará la posición competitiva de la institución.

Para ello es necesario plantearse las siguientes interrogantes:

- ¿Explota la estrategia los puntos fuertes de la empresa, -o las oportunidades del entorno-, como por ejemplo, si ayuda a la institución a establecerse en nuevos sectores del mercado?
- ¿Hasta qué punto la estrategia supera las dificultades que se han identificado en el análisis estratégico (debilidades de recursos y amenazas del entorno)? En ese sentido, ¿podrá la estrategia mejorar la posición competitiva de la institución, resolver sus problemas de liquidez o reducir su dependencia de una fuente de fondeo?
- ¿Se adecua a los propósitos de la institución? Por ejemplo, ¿podrá alcanzar la estrategia las expectativas de crecimiento?

b. Factibilidad. Es la valoración de la posibilidad de que la estrategia pueda ser implementada con éxito. Para ello, es necesario que los objetivos de la estrategia sean alcanzables en términos de recursos.

Existe un número de interrogantes fundamentales que deben plantearse cuando se valora la factibilidad:

- ¿Puede asumirse el costo de la estrategia?
- ¿Es la institución capaz de llevar hasta el nivel requerido la calidad y el servicio?
- ¿Puede lograrse el posicionamiento de mercado necesario?
- ¿Cómo puede la institución asegurarse de que dispone de las habilidades requeridas, tanto en el nivel directivo como en el operativo?
- ¿Se dispondrá de la tecnología (tanto de los productos como de los procesos) para competir eficazmente?

c. Aceptabilidad. Junto con la conveniencia y la factibilidad, existe un tercer criterio, la aceptabilidad. Este criterio es importante debido a que se proporcionarán elementos de decisión importantes en relación al rendimiento, riesgo y expectativas de los socios, mismos que permitirán la evaluación adecuada de la estrategia.

La aceptabilidad puede ser un área difícil, puesto que está íntimamente relacionada con las expectativas de la gente, y por ello, la cuestión de «aceptabilidad para quién» requiere que el análisis se realice cuidadosamente. Algunas de las interrogantes que nos ayudarán a identificar las posibles consecuencias de la estrategia, son las siguientes:

- ¿Cuál será el impacto en la situación financiera en términos de rentabilidad?

- ¿Cómo cambiará el riesgo financiero, por ejemplo, la liquidez?
- ¿Cuál será el efecto sobre la estructura de capital, por ejemplo, en el apalancamiento?
- ¿Será apropiado cualquiera de los cambios propuestos para las expectativas generales dentro de la institución, por ejemplo, actitudes ante mayores niveles de riesgo?
- ¿Cambiará significativamente la función de algún departamento, grupo o individuo?

Como ya se ha mencionado, la aceptabilidad se valorará respecto a tres grandes medidas: rendimiento, riesgo y expectativas de socios. Por tal razón se abordará a continuación el análisis de cada uno:

I. **Análisis del rendimiento.** Una medida clave para la aceptabilidad de una estrategia es la valoración de los rendimientos que puede generar. A su vez, el rendimiento se estudia desde tres perspectivas diferentes:

- **Rentabilidad.** El potencial de beneficios es probablemente la cuestión estratégica clave si la intención es estar en el negocio como una empresa rentable y sustentable, situación que prevalece como meta en las Instituciones de Microfinanzas.

Para establecer la rentabilidad que se esperaría por la implementación de la estrategia regularmente se aplican las siguientes mecánicas:

- ✓ Pronosticar el rendimiento del capital empleado en un determinado tiempo después de implementar la estrategia.
- ✓ Pronosticar el valor contable del activo neto. Para que este indicador sea de utilidad deberán cerciorarse de que las partidas «clave» del activo estén reflejadas correctamente (por ejemplo, cartera de difícil recuperación) y, además, de que las cifras, base del cálculo, deberán estar actualizadas y ajustadas.

- **Costo/beneficio.** Los métodos utilizados para realizar una valoración de este tipo consideran al costo de los servicios simplemente como la «inversión» de la que fluyen los rendimientos.
- **Valor agregado.** El análisis debe estar determinado por la comprensión del proceso de creación de valor y de la ventaja competitiva, que se deriva para la institución de este proceso.

II. **Análisis del riesgo.** Existe otra medida diferente de aceptabilidad, frente a lo que las opciones estratégicas necesitan ser valoradas. Esta medida es el riesgo que afronta la institución en la operación de una estrategia.

La proyección financiera es un análisis útil, que proporciona una medida del riesgo que puede asumir la institución siguiendo distintas estrategias. Una buena medida general del riesgo consiste en valorar cómo puede cambiar la estructura de capital de la empresa al seguir la estrategia. Por ejemplo, si la estrategia requiere créditos para ampliar su capacidad de liquidez y éstos son a largo plazo se incrementará el apalancamiento y su riesgo financiero. Al valorar la estrategia seleccionada es importante determinar el posible impacto sobre la liquidez de la institución.

Este análisis es una técnica útil para incorporar la valoración del riesgo durante la evaluación de la estrategia. Su uso ha aumentado con la disponibilidad de programas informáticos como hojas de cálculo, especialmente adecuadas para este tipo de análisis.

Los principios en los que se basa este estudio son sencillos. La técnica permite cuestionar y cambiar cada uno de los supuestos importantes que subyacen en una opción concreta. En particular, esta técnica pretende probar lo sensible que es el resultado frente a dichos supuestos.

Este proceso contribuye a que la Dirección desarrolle una visión más clara en cuanto a los riesgos de tomar determinadas decisiones estratégicas y en cuanto al grado de confianza que puedan tener en una decisión ya adoptada. El análisis de riesgo ha demostrado ser una buena manera de comunicar, a los que toman decisiones, las áreas de incertidumbre que subyacen a la evaluación, permitiéndoles, a su vez, utilizar su criterio en el proceso de elección.

III. **Expectativas de los socios.** Muy a menudo, la evaluación inicial de una estrategia, identificará las desviaciones críticas respecto a las expectativas de los socios.

En el caso de una Institución de Microfinanzas, las expectativas de los socios se relacionan con dos aspectos básicos:

- ✓ La prestación de servicios financieros a la microempresa a fin de reducir la pobreza.
- ✓ Crear entidades autosustentables.

La evaluación puede entonces proseguir a la siguiente etapa del análisis, donde será necesario orientar los siguientes aspectos:

- ✓ Si la estrategia puede o debe ser enmendada para adecuarse mejor a las expectativas de los socios.
- ✓ De manera similar, puede ser necesario animar o persuadir a algunos de los socios que estén renuentes al cambio para que den una oportunidad a la estrategia. Ello puede ocurrir de dos maneras: disminuyendo su oposición a la nueva estrategia o persuadiendo a

socios importantes, para que se conviertan en jugadores clave que respalden con su peso la nueva estrategia.

Mejor práctica

El análisis de la conveniencia de la estrategia es un mecanismo de apoyo para quienes toman las decisiones estratégicas. Constituye una forma de entender y ver lo viable que puede ser una estrategia para apoyar a una Institución de Microfinanzas en el logro de sus objetivos y cumplimiento de su misión.

2. Proyecciones financieras

Los modelos de proyección financiera **incorporarán** todos los factores, considerados como supuestos de la estrategia adoptada, en un modelo cuantitativo de simulación de la Institución de Microfinanzas y de su entorno. Estos **indicarán** los resultados financieros previstos para cada una de las unidades en términos de ingresos, utilidades y rendimientos.

Dichos modelos de proyección o simulación financiera **son empleados** para valorar opciones estratégicas. Una de las limitaciones que se presentan, durante este proceso de modelización, es la necesidad de grandes cantidades de datos de alta calidad, concernientes a la relación entre los factores del entorno y el resultado de la compañía.

Con el uso de estos modelos, esperamos contar con un instrumento dinámico para el pronóstico, que permita explorar una amplia gama de alternativas de manera rápida y precisa, a fin de que la Dirección pueda contar con una respuesta confiable a cualquier interrogante sobre «qué tal si pasa tal o cual cosa», que considera en ese momento que pueda ser de importancia y que en su caso le permita reorientar la estrategia a las nuevas condiciones.

En ese sentido, lo que **conviene** es apoyarse en las posibilidades que tiene un modelo de computadora, diseñado de manera que pueda generar estados de efectivo o flujos de caja, estados de pérdidas y ganancias, balances y otros tipos de análisis de esta naturaleza, para cualquier período de tiempo que se desee y para cualquier categoría de supuestos que se hagan.

El contar con estos modelos, permitiría simular las consecuencias financieras que pudiera tener cualquier hecho contingente y con un mayor grado de confiabilidad que el que proporcionarían los métodos convencionales, en unos cuantos minutos y a un costo menor. Este tipo de simulación financiera no tiene por qué limitarse al modelo de computadora, pero sí constituye el medio más eficaz para la

acumulación sistemática de datos, así como la única forma de asegurar su más amplio aprovechamiento.

En caso de que la simulación se hiciera sin ayuda de la computadora, requerirá ser mucho más selectiva para determinar los supuestos críticos, a fin de restringir dicho análisis únicamente a aquellos resultados que pudieran ser más significativos.

a. Elección de variables en una estrategia de crecimiento

Cuando una Institución de Microfinanzas adopta como estrategia **el crecimiento**, deberá incorporar en las proyecciones financieras las variables siguientes:

- **En primer lugar**, los factores generadores de ingresos:
 - ✓ Nivel de crecimiento esperado en la cartera,
 - ✓ Tasa de interés activa asumida, y
 - ✓ Cartera de difícil recuperación (capital – intereses).

- **En segundo lugar**, están las fuentes de recursos para la cartera de préstamos y sus costos asociados.

Cuando se realice la proyección de disponibilidad de recursos, deberá mantenerse un adecuado nivel de liquidez, ya que en muchos casos las erogaciones deben financiarse con el flujo operativo de caja (utilidades).

Una estrategia segura consiste en limitar la proyección de recursos a la obtención de aquellos cuya disponibilidad pueda predecirse con relativa confianza y señalando, con un criterio muy conservador, cuándo estarán disponibles.

Asimismo, la proyección deberá cuidar la composición del fondeo, de tal manera que permita mantener una posición de apalancamiento aceptable sin exceder los límites legales y recomendados en su coeficiente deuda-patrimonio.

Tratándose de requerimientos adicionales de fondeo deberá definir la fuente (donaciones, nuevas aportaciones de socios, préstamos interbancarios, etc.) así como incorporar gastos financieros por apoyo de fondeo.

En tercer lugar, deberán integrarse los efectos referidos a infraestructura como podrían ser:

- ✓ Inversión en equipo o software,
- ✓ Incremento en la plantilla de recursos humanos (gastos en nómina),
- ✓ Programa de incentivos, y

- ✓ Costo de programas de capacitación.

La estrategia de crecimiento podría depender críticamente de su capacidad operativa y de la capacidad de distribución junto con la disponibilidad de liquidez para financiar el aumento de crédito. Por ello, en el diseño de la futura estrategia deben indicarse los recursos clave.

Es necesario tener presente que el **beneficio real** de las proyecciones o simulaciones debe ser la identificación de aquellos cambios necesarios en los recursos que están implícitos en cualquier estrategia, así como el análisis de si estos cambios son viables en términos de calidad, de recursos y del tiempo.

b. Preparación de la información para la proyección financiera

Las proyecciones tomarán como base la situación financiera de la institución a una fecha determinada, regularmente al cierre de un ejercicio a partir del cual se proyecte la situación deseada para el siguiente periodo.

Por otra parte, a fin de que las proyecciones financieras reflejen lo más significativamente posible la viabilidad financiera del programa, se recomienda proyectar la aplicación del ajuste por **inflación** sobre el capital y los activos fijos, el ajuste por reservas, así como del ajuste por subsidios y/o donaciones.

Finalmente, para que una Institución de Microfinanzas pueda acceder a **recursos de la Banca**, deberá cumplir con los requisitos de información financiera y cuidar que sus indicadores, aún cuando sean proyectados, se encuentren dentro de los parámetros que se aplican para calificar como sujeto de crédito.

Los **estados financieros** que son motivo de proyección por las condiciones antes indicadas son:

- ✓ El Balance General.
- ✓ El Estado de Resultados.

Y como apéndices estadísticos:

- ✓ Los flujos de caja
- ✓ Evolución de la cartera.
- ✓ Evolución del capital y los pasivos.
- ✓ Evolución de la infraestructura.
- ✓ Indicadores de desempeño.

Los tipos de proyección financiera que se emplean comúnmente en la planeación de recursos para la implementación de estrategias son:

- ✓ La proyección financiera por varios años del Balance General y del Estado de Resultados.
- ✓ Los flujos de fondos.

La proyección de los flujos de fondos busca identificar los fondos requeridos para cualquier estrategia y las posibles fuentes de dichos fondos. La evaluación de una estrategia propuesta seguirá los siguientes pasos:

- ✓ Valoración de los recursos que se canalizarán a los créditos.
- ✓ Previsión de los intereses por cobrar.
- ✓ Determinar el pago de pasivos.
- ✓ Si el cálculo deja un déficit en fondos, la proyección finaliza buscando maneras alternativas de financiar el déficit y es en este punto donde se produce el análisis crítico de la viabilidad financiera.

c. Las proyecciones financieras en el logro de metas

Una vez fijadas las metas financieras, se buscará alcanzarlas a pesar del entorno que las rodee. Para este fin, se impondrán las recompensas o sanciones para lograr su cumplimiento.

A pesar de la aureola de precisión que rodea al plan financiero, cualquier director convendrá de inmediato en que hay un gran número de acontecimientos posibles, dentro de los horizontes de la planeación, que pueden impedir el cumplimiento del plan trazado, como son: los cambios tecnológicos, la contracción económica, la intervención del estado, las huelgas y el malestar social. Por ello, es que debe reconocerse que estos hechos pueden ocurrir con poca o ninguna advertencia.

Dentro de este punto de vista, la única limitación para enfrentarse a la ***incertidumbre***, radica en la capacidad de la organización para generar y adaptarse a los nuevos planes.

Por supuesto que si los cambios son poco significativos, las variaciones ya previstas dentro del ciclo de planeación los absorberán. Sin embargo, si se trata de cambios substanciales, posiblemente se requiera interrumpir el ciclo normal de planeación.

A la Planeación Financiera le corresponde interpretar las consecuencias de las proyecciones de recursos en los estados financieros. Esto es lo que se hace con más frecuencia mediante los diversos tipos de planeación financiera que utilizan los directivos.

Mejor práctica

--

Los métodos de proyección o simulación son esenciales para el proceso de toma de decisiones y se espera que éstos proporcionen «respuestas» cuantificadas considerando las ventajas relativas de varias opciones y que indiquen el curso de acción «correcto».

6.5.2. La planeación de Recursos Humanos en las Instituciones de Microfinanzas (IMF's)

La Planeación de Recursos Humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios en la organización. Para implementar estrategias de crecimiento, es necesario contratar y capacitar personal nuevo. Es necesario encontrar personas con las destrezas necesarias (Wheelen T y Hunger D. 2007 p. 240).

El departamento de personal o el área de operaciones pueden planear, entre otras cosas, las labores de reclutamiento, selección y capacitación.

Utilizar la planeación de los recursos humanos representa varias ventajas, entre las que se tienen:

- ✓ Mejorar la utilización de los recursos humanos,
- ✓ Permitir la concentración de esfuerzos de las personas con los objetivos globales de la organización,
- ✓ Economizar en las contrataciones,
- ✓ Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos, y
- ✓ Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

1. La demanda de recursos humanos

La demanda a futuro que experimenta una institución en el campo de los recursos humanos, es esencial para la planeación de políticas de empleo, ya que la oferta de personal tiene límites muy precisos.

- **Causas de la demanda**

Existen varios factores que van a afectar la demanda de la institución por recursos humanos. Algunos de ellos son controlables por la organización y otros no (factores externos). Dichos factores son:

- a. Factores externos**

- Económicos: entre los factores económicos se encuentran las exportaciones, la inflación, el desempleo y las tasas de interés.
 - Sociales, políticos y legales: son aquellos que se presentan en cada uno de estos ámbitos. Son de predicción más sencilla que los anteriores.

- Tecnológicos: con frecuencia, la planeación de los recursos humanos se modifica debido a la introducción de una nueva tecnología. En algunos casos, puede significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos. Estos eventos regularmente son de difícil predicción.
- Competencia. Son aquellos que tienen un efecto indirecto en la institución debido a que se presentarán dentro de la industria, pero que de un modo favorable o desfavorable repercutirán en la empresa.

b. Decisiones de la institución:

Las principales decisiones de la institución inciden en la demanda de recursos humanos. Entre estas decisiones se encuentra el plan estratégico de la institución, mediante el cual, se fijan los objetivos a largo plazo (tasas de crecimiento, desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios). Con dichos objetivos se determina el número de empleados necesarios en el futuro, así como sus características. A corto plazo, estos planes estratégicos se hacen operativos en forma de presupuestos. Los incrementos o recortes en los presupuestos constituyen el factor de influencia más significativo a corto plazo de las necesidades de recursos humanos.

Los pronósticos de crecimiento y de colocación son menos exactos que los presupuestos, pero pueden proporcionar informes más rápidos sobre cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.

Los nuevos proyectos de una reorganización se traducen en demandas cambiantes de recursos humanos. De igual manera, el diseño de puestos hace que varíen las competencias que es necesario pedir a los futuros empleados.

c. Cambios en la fuerza de trabajo (jubilaciones, renunciaciones, despidos, muertes y licencias):

La experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador para la acción que debe emprenderse, teniendo en cuenta la aparición de factores que pudieran sugerir la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado.

2. Técnicas para pronosticar

Los instrumentos con los que se pretenden estimar las necesidades futuras de empleados en una institución pueden ir desde técnicas muy elementales de pronóstico hasta las muy complejas. Pero ni aún las muy complejas logran ser totalmente precisas, sólo permiten un mayor grado de aproximación.

a. Técnicas de pronóstico basadas en la experiencia

Estas técnicas, se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión sobre las futuras necesidades de recursos humanos. Debido a que la mayor parte de las decisiones acerca del empleo son formuladas por los gerentes de operación o de campo, las personas a cargo

de planear los recursos de personal deben diseñar métodos que les permitan conocer las necesidades de estos gerentes.

Cuando se utiliza la técnica Delfos también se solicitan cálculos de un grupo de expertos, que por lo general, son gerentes de operaciones o de campo. El departamento de personal actúa como intermediario, resume las respuestas y expone sus resultados a los gerentes, para inquirir nuevamente sobre sus cálculos y obtener retroalimentación. Al repetir este procedimiento (unas 3 veces es suficiente) suele encontrarse que la opinión de los gerentes tiende a coincidir con las necesidades de personal, a medida que ellos mismos perciben mejor sus necesidades.

b. Pronósticos basados en tendencias

Los métodos más sencillos para hacer pronósticos basados en tendencias son la indexación y extrapolación. La indexación es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o el descenso en el empleo con un índice determinado. Un índice muy empleado es la relación de empleados en las áreas de crecimiento y las cifras de colocación, en efectivo o en número de clientes. Por medio de la extrapolación se prolongan las tendencias del pasado.

Ambos métodos son aproximaciones muy generales a corto plazo, porque suponen que las causas de la demanda permanecerán constantes. Por ello, dichos métodos son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en instituciones de grandes dimensiones. Los análisis estadísticos más complejos permiten prever los cambios que motivan la demanda.

c. Otros métodos

- **Análisis de presupuestos y planeación:** las instituciones que necesitan planeación de recursos humanos por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a largo plazo.

Un estudio de los presupuestos por departamento revela las autorizaciones financieras para contratar más personal o probablemente reducirlo en algunas áreas. Sumados a extrapolaciones de los cambios en la fuerza de trabajo, estos datos pueden proporcionar cálculos a corto plazo. Los cálculos a largo plazo pueden derivarse de los presupuestos a 2, 4 ó 5 años.

- **Análisis de nuevas operaciones:** requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con otras instituciones que llevan a cabo operaciones similares (benchmarking).
- **Modelos de computadora:** son una serie de fórmulas matemáticas que emplean de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cálculos de cambios en la fuerza de trabajo. Los cambios que van ocurriendo en el mundo real se incorporan periódicamente en los sistemas para mantener vigente su capacidad de predicción.

3. Requerimientos de recursos humanos

Los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y a largo plazo. Los planes a corto plazo son muy específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones (que es una lista de necesidades de contratación a corto plazo, es decir, no mayor a un año). Puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidad. Son aproximaciones de gran utilidad, permiten a los especialistas en personal afrontar las necesidades más inmediatas, e indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

En cambio, los planes a largo plazo son cálculos de necesidades probables. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos.

Cuando cuentan con cálculos específicos de las necesidades futuras de recursos humanos, los especialistas en personal, pueden actuar de manera más activa y sistémica.

4. Fuentes de reclutamiento de recursos humanos

Una vez evaluada la demanda futura de recursos humanos el departamento de personal procede a llenar las vacantes. Existen dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa.

El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la institución.

Mientras que el suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se requiere llenar.

a) Cálculo del suministro interno

Los encargados de la planeación investigan y clasifican los recursos humanos presentes a fin de conocer su calificación. Esta información permite prever tentativamente qué puestos vacantes se pueden llenar con los empleados actuales.

La información se registra en un documento que recibe el nombre de "*formato de promociones potenciales o inventario de recursos humanos*". El hecho de considerar a los actuales empleados, para las nuevas oportunidades, les da la certidumbre de que pueden progresar.

Formato de promociones potenciales. Los listados de promociones potenciales resumen los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la institución. Se divide en cuatro partes:

- La primera, puede llenarse mediante **los registros de personal**. Identifica el nombre del puesto que ocupa el empleado, su experiencia, edad y ocupaciones previas.
- En la segunda parte, se registran las competencias¹², la capacitación, conocimientos y educación formal del empleado.
- La tercera parte está formada por el potencial del empleado. El desempeño, la idoneidad para ser promovido y las deficiencias de que adolezca son descritas en esta parte.

La revisión del supervisor certifica que el registro sea exacto y que corresponda a la opinión de una persona que tiene la responsabilidad de conocer a fondo el desempeño y las características del empleado. Se añade al final para contar con una garantía más que para asegurar que el registro sea exacto. También se hace con el objetivo de añadir evaluaciones recientes del empleado, que proporcionan más información sobre éste.

Los registros computarizados facilitan la detección del personal humano disponible para llenar vacantes. Además, ayudan a su actualización, que debe llevarse a cabo por lo menos una vez al año.

Los inventarios que sirven para el personal gerencial son esenciales. En estos casos, suele ampliarse la forma empleada, para incluir:

- ✓ Responsabilidad del puesto,
- ✓ Número de empleados a cargo,
- ✓ Presupuesto total del cargo,
- ✓ Deberes de los subordinados,
- ✓ Tipo de empleado que supervisa,
- ✓ Capacitación gerencial que ha recibido, y
- ✓ Labores gerenciales anteriores.

- Finalmente se tienen los cuadros de reemplazo potencial, los cuales constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una institución. La información se obtiene del formato de promociones potenciales.

En una estructura muy similar a la de un organigrama, se describen varios puestos de la institución y la situación actual de varios candidatos. El potencial de reemplazo se compone de dos variables: el desempeño actual y la idoneidad de promoción. El desempeño actual se determina por las evaluaciones periódicas. Las opiniones de otros gerentes y de los compañeros también pueden contribuir a la evaluación del desempeño.

La idoneidad para ser promovido se basa esencialmente en el desempeño actual y en las previsiones de los superiores inmediatos sobre el éxito que se puede obtener en un nuevo puesto. El departamento de personal puede

¹² Muestran la capacidad que tiene el personal para poder alcanzar las metas esperadas. Para lo cual, es indispensable conocer las competencias institucionales, técnico/profesionales y humanas.

contribuir a esas previsiones mediante evaluaciones psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación.

Los cuadros de reemplazo potencial proporcionan una referencia rápida. El aspecto objetable es que proporcionan información muy limitada. Con el fin de dar un suplemento a estos cuadros, se utiliza el sumario de sustituciones, documento en el que se hace una lista de las posibilidades de reemplazo que existen para cada puesto, incluyendo sus ventajas y desventajas. Esta información adicional permite que los ejecutivos de la institución tomen decisiones más documentadas.

Estos sumarios indican también qué puestos de la compañía carecen de un sustituto potencial. A largo plazo, el departamento de personal puede alentar a los empleados a mejorar su calificación y prepararse para las posibilidades futuras.

A corto plazo, una vacante que no pueda llenarse mediante una promoción interna requiere una contratación externa.

Los cuadros de reemplazo potencial y los sumarios de sustitución potencial deben mantenerse en estricta confidencialidad, para proteger la privacidad de los empleados y evitar el descontento de las personas consideradas no promovibles.

b) Pronósticos sobre la oferta de recursos humanos

No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos no se cuenta con la persona adecuada, o porque el puesto es de nivel inicial (nivel básico, como por ejemplo, un oficial de crédito). En ambas circunstancias es necesario recurrir a fuentes externas de provisión.

Necesidades externas. El crecimiento de la institución y la eficiencia de la misma, determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas. Dicho crecimiento constituye el principal factor en la creación de puestos de nivel básico, especialmente, en las instituciones que alientan la promoción interna de su personal. El número de vacantes, de niveles diferentes al básico, depende también del apoyo que el departamento de personal brinde al personal para desarrollar su capacidad.

Análisis del mercado de trabajo. El éxito en la localización de nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en personal, ya que las necesidades de personal de la institución pueden satisfacerse atrayendo a los empleados de otras. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad en que se trabaja y las tendencias demográficas constituyen los elementos definitivos en los mercados laborales.

Factores demográficos. Son otro elemento a largo plazo que afecta la oferta de trabajo. Las tendencias de estos factores son predecibles, por ello, es necesario realizar estimaciones a cerca de su comportamiento en base a la información disponible en instituciones oficiales o privadas.

5. Puesta en práctica de los planes de recursos humanos.

Tras evaluar la oferta y la demanda de los recursos humanos es posible que se requiera proceder a efectuar algunos ajustes. Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la institución, existe exceso en la oferta de recursos humanos. La mayor parte de las instituciones responde a esta situación con el congelamiento de las contrataciones, impidiendo que el departamento de personal llene las vacantes disponibles mediante contrataciones externas, y se procede a una política de reubicación. El proceso normal de abandono por jubilaciones o enfermedades corrige lentamente esta situación.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que hay en la institución, existe insuficiencia en la oferta de recursos humanos. Los administradores de personal deben apelar a los recursos externos y localizar nuevos empleados. A largo plazo, sus planes pueden ser más flexibles y reforzar sus acciones conducentes a que los empleados desarrollen el conocimiento, la experiencia y las competencias que permitan la promoción a través de capacitación.

El plan de recursos humanos es pieza fundamental del sistema de información de la institución. La información contenida en dicho plan sirve de guía para reclutadores, capacitadores, planificadores de desarrollo y otros especialistas. Sabiendo cuáles son las necesidades de la institución, todo el personal puede actuar en consonancia con los objetivos definidos y los cambios que se perciben. Provistos de información sobre las futuras creaciones de puestos, sobre el contenido de los mismos y mediante su análisis, el profesional de recursos humanos puede proporcionar personal a su institución en forma eficiente y efectiva.

6. Desarrollo organizacional en las Instituciones de Microfinanzas

El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa basada en competencias, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la institución, de tal forma que las personas puedan adaptarse mejor a las nuevas estrategias y a los retos propuestos. En dicho desarrollo el "agente de cambio" o experto en la materia, genera dicho desarrollo a través de la metodología descrita en este apartado.

Además, incorpora no sólo los elementos del desarrollo organizacional clásico, sino que se fundamenta en la alineación del talento y característica de cada uno de los colaboradores con las estrategias que la dirección define. Cada perfil de puesto está íntimamente ligado a la misión institucional.

7. Metodología

El plan se formula sobre la siguiente metodología:

Etapas de Desarrollo Organizacional,	Utilización de la información
--------------------------------------	-------------------------------

basado en competencias	
Exploración	Orientación: información sobre la misión, estrategias organizacionales y objetivos de la institución.
Diagnóstico integral	Diagnóstico de clima: la información es utilizada para desarrollar una imagen completa y profunda de la institución; sus operaciones, las actitudes de sus empleados, sus puntos fuertes y sus principales características, y causas. Diagnóstico de competencias: información sobre las competencias (institucionales, teórico/prácticas, humanas) y su alineación con la misión y las estrategias de la institución.
Planeación	Intervenciones de planeación: información utilizada para determinar qué intervenciones son apropiadas, dónde deben aplicarse y cómo deben de implementarse. Elaboración del catálogo de competencias de la institución: contar con un diccionario de competencias institucionales. Evaluación del personal: información sobre las competencias requeridas para cada puesto y las competencias de los ocupantes.
Acción	Motivación al cambio: información utilizada para motivar a las personas o grupos a descongelarse, o empezar a cambiar y a iniciar el proceso de cambio. Re-entrenar, formar y sensibilizar. Reestructuración de los procesos de reclutamiento y selección. Decisiones de despidos. Alineación del sistema de remuneraciones (compensaciones e incentivos).
Evaluación y mantenimiento	Vigilancia y evaluación de las intervenciones: información utilizada para seguir el progreso de las intervenciones conforme se llevan a cabo, y evaluar los costos y beneficios de las intervenciones después que éstas terminan.

- **Etapa de exploración**

Se refiere básicamente a obtener la información, que los mandos altos (jerarquías superiores como la Gerencia General), tienen sobre la institución y sus colaboradores. Conocer cuáles son sus necesidades y comprender los puntos de vista de los miembros de las diferentes gerencias.

Se buscará comprender la misión, la visión, objetivos y estrategias de la institución, así como las competencias que los gerentes esperarían de sus colaboradores, para poderlas llevar al cabo:

- Determinar puestos clave,
- Perfiles para alcanzar un alto desempeño, y
- Principales problemas.

De la misma manera es necesario que se conozca y comprenda la metodología de desarrollo organizacional por competencias, y la manera en que se van a establecer las líneas de trabajo.

- ***Etapa de diagnóstico integral***

El proceso de **diagnóstico integral** implica esencialmente la recopilación, el análisis y la validación de la información.

Con el **Diagnóstico de clima** se pretende recopilar información sobre la manera en que opera la institución: cuáles parecen ser las situaciones que enfrentan las personas que trabajan en la institución, sus motivaciones y cuáles son sus percepciones y sentimientos. Es necesario obtener información descriptiva de alta validez, por esta razón se sugieren las siguiente herramientas:

- ✓ Entrevistas,
- ✓ Aplicación de encuestas,
- ✓ Revisión de evaluaciones de desempeño, y
- ✓ Observación directa.

El **diagnóstico de competencias** implica conocer las necesidades de los directores y gerentes en cuanto al desempeño del personal a su cargo para poder determinar las competencias institucionales, técnico/profesionales y humanas que se requieren para poder alcanzar las metas esperadas.

Las **competencias institucionales** están relacionadas con el conocimiento mismo de la institución, la cultura institucional y sus valores. Son las competencias que deben tener todos los miembros de la institución, por ejemplo, orientación y servicio al cliente, manejo de información, etc.

Por su parte, las **competencias técnico/profesionales** se refieren a las competencias específicas para una operación concreta o tarea, o de un nivel jerárquico determinado por ejemplo; metodología de microcrédito, conocimiento y habilidades de análisis del crédito, etc.

Por último, las **competencias humanas** dependen directamente del puesto que desempeña una persona, ya que están relacionadas con la interacción de las personas, por ejemplo, el trabajo en equipo, la sensibilidad social y la comunicación.

- **Etapa de planeación**

Las intervenciones de **planeación** se refieren a que, después de haber recopilado la información a través del diagnóstico, se identifica la naturaleza específica de las situaciones. En esta fase se determinan las acciones que se pueden tomar y cómo implementarlas.

Se debe de seleccionar a las personas que se desempeñarán como "agentes de cambio". Los agentes de cambio serán entrenados en las distintas técnicas para llevar a cabo las intervenciones necesarias.

De la misma manera, se seleccionarán a las personas que tienen un desempeño sobresaliente o son estrellas en su puesto de trabajo, para poder sacar los perfiles de cada puesto.

Esta selección de estrellas se hace a través de una convocatoria a una reunión con personas de la institución que desempeñan cargos jerárquicos superiores al puesto que se vaya a analizar y a las personas cuyos resultados dependen de los generados por el puesto que se está analizando. La reunión se utiliza para observar al puesto en un contexto global de la institución, y para obtener una visión clara de cuáles deben ser los principales resultados del puesto, así como de la forma en que dichos resultados influyen en el cumplimiento de los roles de otros miembros de la institución.

Con una idea clara de los aspectos de desempeño en el puesto que son más valorados por la institución, el proceso consistirá en encontrar a una persona que no sea únicamente capaz de desempeñar el puesto, sino que pueda ofrecer un alto nivel de desempeño que ayude a la institución a cumplir sus objetivos y estrategias.

Una vez que el panel de expertos ha llegado a un acuerdo en lo referente a los criterios de desempeño para un puesto de la institución, se puede identificar sin mucha dificultad a los ocupantes que ya presentan algunas o todas las características de desempeño que deben de buscarse en el resto de los empleados actuales y futuros.

Deben identificarse las características personales, como los rasgos, motivos, capacidades y habilidades (competencias) en las personas de desempeño superior, o estrellas. De esta manera se elabora el **catálogo** (diccionario) **de competencias de la institución**.

Cada competencia será ordenada en una escala ascendente de indicadores de comportamiento, o conductas esperadas. El orden de los indicadores de comportamiento en cada escala estará en función de la intensidad de la acción, el impacto y la complejidad.

La evaluación del personal que se elabora en esta fase busca conocer el grado o calificación que tiene cada colaborador con respecto al puesto que desempeña.

En esta evaluación se pretende conocer si las personas deben ser: re-entrenadas, formadas, sensibilizadas, promovidas o transferidas para que puedan

tener un desempeño superior, y sus talentos sean aprovechados de la mejor manera.

- ***Etapa de acción***

Esta es la fase de implementación del Desarrollo Organizacional, del nuevo sistema de Recursos Humanos. Las acciones de intervención y de integración del sistema pueden hacerse por medio del entrenamiento, y re-entrenamiento de la sensibilidad o el desarrollo de equipos.

Se busca generar la disminución del impacto que provocó el cambio de cultura. Las técnicas propuestas son:

- ✓ La retroalimentación,
- ✓ El desarrollo de equipos,
- ✓ Desarrollo de competencias (conocimientos y habilidades del puesto),
- ✓ Entrenamiento de la sensibilidad, y
- ✓ Revisión de la estructura, descripciones del puesto y procedimientos.

La **retroalimentación** es una técnica de cambio del comportamiento que parte del principio de que, cuantos más datos conoce la persona sobre la situación, mayor será su posibilidad de actuar creativamente. La retroalimentación se refiere al aprendizaje de nuevos datos respecto a sí mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica institucional. La información que se maneja se refiere a las actividades y procesos que reflejan la situación real de la institución. La concientización de la nueva información motiva al cambio.

La **formación y desarrollo de equipos** es una técnica de alteración y modificación del comportamiento. El objetivo principal es el de facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, al mismo tiempo que atender los objetivos de la institución. Este tipo de entrenamiento busca desarrollar competencias (conocimientos y habilidades) para el trabajo en grupo, para resolver problemas complejos, reconocer y hacer más eficaces los estilos individuales de gerencia y liderazgo. Los participantes en estos entrenamientos son grupos de personas de diferentes áreas que pueden trabajar con problemas reales que enfrenta la institución y resolverlos.

El desarrollo de competencias se hace necesario, ya que cuando una institución basa sus estándares de desempeño en "los estrellas" los puestos son reestructurados y rediseñados.

Dicho **desarrollo de competencias** es el conjunto de procesos para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir (y de cómo se va a conseguir) junto con una dirección del personal que incremente las probabilidades de que se pueda conseguir. Esto implica lograr la preparación de las personas hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales.

Esta reestructuración de puestos y rediseño basado en competencias enriquece y amplía el puesto en sí mismo. Lo que hace al puesto más significativo e interesante. Por lo tanto, las personas deben desarrollar las nuevas competencias para poder hacer frente a los nuevos desafíos que presenta el trabajo.

El **entrenamiento de la sensibilidad** ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupalo.

Y por último, en la **revisión de procedimientos**, es el momento donde las actividades de recursos humanos se alinean a las estrategias fijadas por la institución, para darle coherencia a todas las actividades realizadas. Estos procedimientos son:

- ✓ Reclutamiento y selección por competencias,
- ✓ Formación por competencias,
- ✓ Remuneraciones (sueldos e incentivos), y
- ✓ Gestión del desempeño

El cambio de los procedimientos y los nuevos fundamentos del sistema de recursos humanos, dan el soporte que las necesidades de la institución requieren.

- ***Etapa de evaluación y mantenimiento***

Dentro de las intervenciones, acciones y medidas que la institución considere necesarias para la implementación del desarrollo organizacional y transformación de su personal, se debe ir evaluando cada acción que se realice, conocer cuáles han sido los resultados de cada intervención, así como los costos y beneficios del cambio que ha tenido la institución.

Esto significa que además de todas las acciones que la institución considere necesario realizar para mejorar el desempeño de la institución deberán desarrollarse planes detallados que aseguren la adecuada implementación. Esto implica revisar constantemente el funcionamiento, a fin de verificar que todos los elementos del sistema y el sistema mismo funcionen adecuadamente.

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN Y CONTROL

7.1. La Evaluación y Control

La Evaluación incluye tres actividades básicas: la primera, examinar el contexto o los fundamentos en los que se elaboró la estrategia y los objetivos del plan; segunda, comparar los resultados esperados con los obtenidos; y la tercera, tomar las acciones para asegurar que el desempeño vaya de acuerdo con las metas y el plan trazado (Rugman y Hodgetts, 1997).

7.2. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de Mando Integral también llamado Balance Scorecard, fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, el cual ha sido mejorado continuamente (David, 2008, p.170). El referido cuadro es una técnica de evaluación y control de estrategias. El objetivo principal del cuadro de mando integral es equilibrar las medidas financieras que a menudo se utilizan exclusivamente en la evaluación y el control de la estrategia con medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente. (David, 2008, p.170). Estos grupos de objetivos pueden entrar en conflicto; por ejemplo, el cliente de una microfinanciera puede solicitar un monto mayor de crédito a lo que su capacidad de pago le permite pagar; la organización deberá reducir el monto de crédito solicitado, conforme a su capacidad de pago.

El concepto de Cuadro de Mando Integral es coherente con las nociones de mejora continua y de administración de la calidad

El balance scorecard es un sistema de administración y no sólo un sistema de medición; que permita a las organizaciones clarificar sus estrategias, convertirlas en acciones y dar un significado a la retroalimentación. La retroalimentación que se suministra es sobre los procesos internos de negocios y los logros externos con la finalidad de mejorar el desempeño de las estrategias y de los resultados.

El balance scorecard sugiere realizar el análisis de la organización desde cuatro enfoques con relación al tiempo así como desarrollar indicadores, con base a la recopilación de datos para analizarlo con relación a sus tendencias.

1. Enfoque de Crecimiento y aprendizaje: Busca responder a la pregunta de ¿qué tan bien la organización continua mejorando y creando valor? El Socrecard insiste en medir lo relacionado al aprendizaje e innovación para

comprometer el desempeño en la dimensión de liderazgo tecnológico, mejoramiento de procesos, productos innovativos y así sucesivamente.

2. Enfoque de Procesos de Negocios: la pregunta a responder es ¿cuáles son las competencias básicas de la organización y áreas de excelencia? El proceso interno y su ejecución efectiva se mide como indicadores de productividad, tiempo, de calidad y de otras formas.
3. Enfoque del Cliente: la pregunta es ¿Qué tan satisfecho está el cliente? , este enfoque busca desarrollar indicadores acerca de los niveles de servicios, por ejemplo, indicadores de entrega oportuna del crédito, costo de crédito, atención entre otros aspectos.
4. Enfoque Financiero: la pregunta ¿Qué valor estamos dando al accionista? Los indicadores más comunes para responder la pregunta es rendimiento de capital, volumen de colocación de préstamos, liquidez, entre otros.

7.3. Características de un Sistema de Evaluación

La evaluación de las estrategias debe de cumplir algunas características básicas para que sea eficaz (David, 2008).

1. Económicas: tener mucha información puede ser tan malo como tener poca información, porque el exceso puede generar costos en su manejo y en caso contrario, las decisiones pueden no ser adecuados. La organización necesita contar con información suficiente.
2. Significativas: las actividades de evaluación deben relacionarse específicamente con los objetivos de una empresa, deben ofrecer a los gerentes información útil acerca de las acciones que ellos realizan.
3. Oportuna: las actividades de evaluación de estrategias deben de brindar información oportuna; por ejemplo, información diaria de la cartera vencida, para que la organización pueda tomar las acciones pertinentes.

La evaluación de las estrategias se debe de diseñar para presentar una imagen verdadera de lo que pasa en la organización. Por ejemplo, en una microfinanciera, que enfrenta un año de crisis económica, sus indicadores de productividad y rentabilidad puede caer de forma drástica; aunque el personal esté cumpliendo con sus actividades con ahínco. Por tanto, las evaluaciones de las estrategias deben de reflejar con justicia este tipo de situaciones. La información derivada del proceso de evaluación de estrategia debe de facilitar la acción y se debe dirigir a los funcionarios que deban poner en marcha acciones basadas en dicha información.

Las evaluaciones de las estrategias deben ser simples, no muy engorrosas ni demasiado restrictivas. Los sistemas complejos de evaluación, a menudo confunden a las personas y logran poco. La prueba de un sistema eficaz de evaluación es su utilidad, no su complejidad.

Las organizaciones grandes requieren de un sistema más elaborado y más detallado de evaluación de estrategias porque es más difícil coordinar esfuerzos entre las diversas fuerzas funcionales, a diferencia de las organizaciones pequeñas; cuya comunicación entre directivos y empleado es más directa.

No hay un sistema ideal de evaluación de estrategias; cada organización, de acuerdo a su tamaño, debe terminar el diseño final de un sistema de evaluación y control de la estrategia.

7.4. Sistema de Evaluación y Control de Estrategias para Entidades de Microfinanzas.

Las mejores prácticas para organizaciones de microfinanzas, relativamente pequeñas, consideran elaborar un formato que contiene los siguientes aspectos: el objetivo, determinando un periodo a mediano o corto plazo, la estrategia a evaluar con sus acciones; los componentes o premisas que la organización debe cumplir; los indicadores o medidas que permita evaluar los resultados; los medios de verificación que significa la periodicidad de la revisión de indicadores de resultados y el funcionario o responsable encargado de la evaluación.

A continuación se presenta el formato de evaluación que se utiliza para una empresa de microfinanzas, a manera de ejemplo. (Colcami, 2005a).

FORMATO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL PARA ENTIDADES DE MICROFINANZAS

Periodo:

Objetivos	Elaborar el manual de control interno y la creación del área correspondiente en el primer año; en el segundo año instrumentar el sistema de información y al tercer año, la elaboración de un programa de auditoría y resultados del control.
Estrategias	Consolidación
Acciones / programas	1. En el primer año: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Manual del Control Interno que contenga las

	<p>políticas y procedimientos que aseguren el buen funcionamiento de la Organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear el área de Control Interno, aunque al principio sólo sea una sola persona quien la integre. <p>2. En el segundo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el Sistema de Información Gerencial y que cuente con los indicadores necesarios. • Coordinar las auditorías contables externas y darle seguimiento a que las observaciones sean atendidas. • Realizar auditorías administrativas a todas las áreas, una vez al año, al menos. • Verificar que en la práctica se estén aplicando las políticas y procedimientos autorizados, en especial en el proceso crediticio, cuatro veces al año, de forma mínima. • Coordinar con Contabilidad y Administración los reportes de índices y sus resultados, validando que las cifras son reales y correctas, mensualmente. • Asegurar que los reportes de índices estarán disponibles en tiempo y forma. <p>3. En el Tercer año</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiciar que todo el personal aporte mejoras a políticas y procedimientos; que mejoren el servicio a clientes y el trabajo diario. • Coordinar las propuestas de mejoras a políticas y procedimientos; agotar su viabilidad; lograr la autorización, en su caso; e integrarla a los documentos oficiales de la Organización, para que entren en vigor y dar la capacitación correspondiente, si es necesario. • La elaboración de un programa de auditoría y resultados del control, en forma permanente.
Componentes /premisas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización sólida. 2. Contar con un programa de trabajo anual y mensual. 3. Contar con un sistema de información gerencial.
Indicadores	<p><u>Observaciones de Audit. Exter. Atendidas</u> = 1 Observaciones de Auditoría Externa</p> <p><u>Auditorías Internas practicadas</u> = 1 No. de áreas de la Institución</p> <p><u>Audits. Admvas. Realizadas a crédito</u> = 1</p>

	<p>Cuatro Audits. Admvas a Crédito</p> <p><u>Errores encontrados en los índices Mens.</u> = 0 No. de índices que se calculan Mens.</p> <p><u>No. de quejas por impuntualidad de índices</u> = 0 No. de índices que se calculan Mens.</p> <p><u>No. de mejoras proptas. a Políts o Proceds.</u> = 1 No. de áreas en la Institución</p>
Medios de verificación: Fechas de revisión	Revisión trimestral y anual
Organización: Responsables.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente del Consejo de administración. 2. Oficina de Control Interno. 3. Gerente y Administrativos. 4. Consejo vigilancia.

El proceso para llenar el Formato del Sistema de Evaluación y Control consiste en los siguientes pasos:

- La construcción de la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)
- La construcción de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)
- Análisis de los factores internos y externos para construir la Matriz Interna Externa mediante la cual se determinaron las estrategias a seguir.
- Se alinearon con los objetivos de mediano y corto plazo (metas).
- Se definieron las acciones a seguir por cada estrategia con su objetivo respectivo.
- Se identificaron las premisas que se requieren para cumplir con los objetivos y sus correspondientes estrategias.
- Se elaboraron los indicadores que permitan medir y evaluar los resultados.
- Se definieron las fechas de revisión y de cumplimiento final.
- Se nombró al responsable principal y a los responsables secundarios.

CAPÍTULO VIII

CASO PRÁCTICO

En este capítulo se muestra el caso de una institución financiera popular que realizó el proceso de planeación. El caso se sustenta en una empresa real, cuyos datos han sido modificados y desarrollar un análisis basado en un problema real, con la finalidad de que otras instituciones puedan replicar la experiencia.

LA UNIÓN HACE LA FUERZA, S.C. Institución Financiera Rural (IFR)

8.1. Datos institucionales

La organización otorga crédito y capta ahorro de sus socios y está ubicada en el suroeste de un país en América Latina, e inició actividades en el año 1995, y en el 2004 se constituyó como una institución financiera rural, con 325 socios fundadores.

Su objeto social es: “Administrar los fondos de ahorros de individuos de escasos recursos económicos y colocar créditos entre sus socios, que sean recuperables en tiempo y forma, para asegurar la autoayuda y autosuficiencia entre ellos mismos, mediante la promoción de un sentido de cooperación individual y grupal”. Ha celebrado convenios de cooperación con diferentes organizaciones, tanto en el ámbito gubernamental, como son las oficinas encargadas de fomentar la agricultura, ganadería y pesca; la federación de instituciones de ahorro y crédito popular, asociaciones civiles de apoyo a la mujer y entidades especializadas en fondear a microfinancieras.

La institución cuenta con cinco sucursales, además de su oficina central, en los municipios: San Luis, Ecatepec, Santiago El Chico, Santa Cruz, Santo Domingo y Valsequillo, que conforman un mercado directo potencial de 20,148 personas.

Los mencionados municipios, están distribuidos en dos regiones: la costera y la montaña, conformados por 35 municipios en total, a los cuales pretenden atender y cuya población asciende a 108,115 personas, según el censo oficial.

Las actividades más representativas que se desarrollan en ambas regiones, son: El comercio en general, en todas sus expresiones, la agricultura, siendo el cultivo principal el maíz; la ganadería y la industria a pequeña escala.

La población objetivo a atender es:

- ✓ Personas físicas mayores de 18 años y que tengan capacidad legal para obligarse y contratar.
- ✓ Personas morales constituidas legalmente, de acuerdo con la legislación mercantil y tributaria.

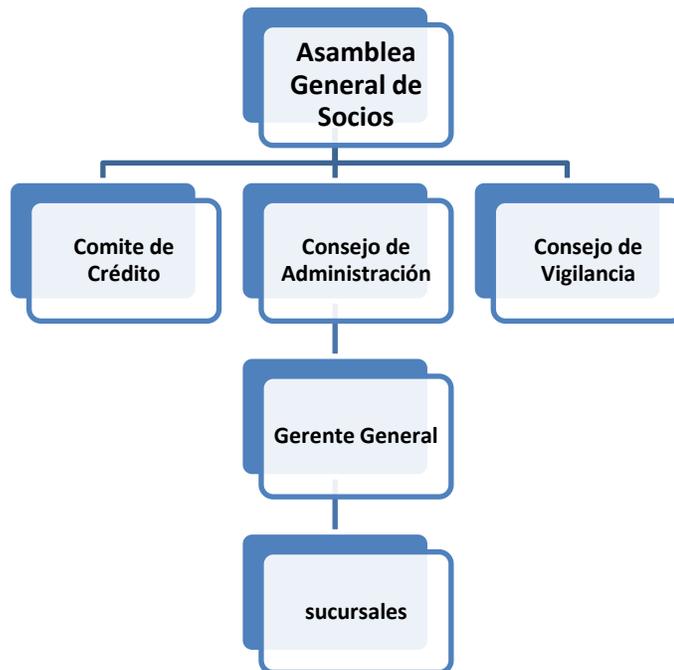
Su participación actual, tomando esas dos regiones, es del 2%

8.2. Estructura Orgánica:

La Asamblea General de Socios es la máxima autoridad y elige a los integrantes de los Consejos de Administración, Consejo de Vigilancia y Comité de Crédito.

Cuentan con estatutos y reglamentos muy bien definidos, lo que les permite saber cómo, cuándo y cuántos deben integrar los órganos de gobierno, así como cuáles son sus responsabilidades y sus facultades, lo que les facilita su administración.

Organigrama:



Los destinos de los créditos que han otorgado, durante el período anual del 2008, los canalizaron a financiar principalmente capital de trabajo para realizar sus operaciones de comercio, así como compra de materiales de construcción y/o remodelación; conforme se aprecia en el siguiente cuadro:

Concepto	Porcentaje (%)
Compras de mercancías para compraventa	26.0
Compra y/o mantenimiento de negocios	4.7
Compraventa de flores y velas	4.3
Compra de ganado o cosecha y pizca	3.6
Compraventa de maíz	3.3
Compra de materiales de construcción, terrenos y/o remodelación de vivienda	21.0
Compra de terrenos	8.7
Otras actividades	

Cabe mencionar que un gran porcentaje de las comunidades que atienden no hablan español, sólo sus lenguas nativas, por lo que las personas que se encuentran en las oficinas / sucursales deben hablarlas también, a fin de tener una adecuada comunicación con sus potenciales y actuales clientes y generar la confianza necesaria.

La institución viene trabajando desde 1997, y los problemas principales están relacionados con un reducido crecimiento en monto de cartera y clientes, a pesar de atender una parte reducida del mercado y existir poca competencia. Asimismo, trata de elevar la productividad del oficial de crédito, con la finalidad de que atienda a por lo menos 300 clientes. La metodología de crédito utilizada es la individual.

Con base a ello se establece como una de las metas principales elevar el monto de cartera en un 20% anual y clientes.

Los datos históricos de los últimos dos años se exponen a continuación:

**LA UNIÓN HACE LA FUERZA, S.C.
INDICES FINANCIEROS**

(Miles de pesos)

CONCEPTO	AÑO1 H	AÑO 2 H
-----------------	---------------	----------------

GLOBALES		
<u>PERSONAL</u>		
Oficiales de crédito	7	7
Empleados que no están en crédito	12	12
Total de empleados	19	19
<u>INDICADORES DE CARTERA</u>		
Cartera bruta promedio	12,927	14,263
Cartera Promedio/Cliente	9.03	9.41
Oficiales / Empleados	37%	37%
Cientes Activos / oficiales de cred.	205	217
Cartera Activa / oficiales de cred.	1,847	2,229
Cientes Activos / empleado	119	126
Cartera Activa / empleado	680	821
Mora total	5.00%	5.00%
<u>INDICADORES FINANCIEROS</u>		
Ingresos Financieros	3,900	4,865
Gastos de Operación	2,100	2,192
Gastos financieros	1,196	1,441
Cartera Neta/Activo	78.3%	59.6%
Ingresos Financieros/Cartera Prom.	30.2%	34.1%
Egresos Financieros/Activo Prom.	7.3%	5.5%
Gastos Operativos/Activo Prom.	8.4%	8.44%
Gastos Operativos/Cartera Promedio	15.3%	15.37%
Crecimiento de Cartera		
Pasivo total / patrimonio	3.76	1.95
<u>INDICADORES DE RENTABILIDAD</u>		
Rendimiento de cartera	30.17%	34.11%
% del costo Cubierto con Ingresos	115.01%	133.44%
Rendimiento de los activos	1.90%	2.69%
Rendimientos sobre capital (patrimonio total)	9.06%	13.84%

8.3. El proceso de Planeación Estratégica

Este ejercicio consiste en llevar a cabo el proceso de **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**, que es la base para la preparación del plan de negocios, el cual contiene en detalle los aspectos económicos financieros de la organización.

1. Como primer paso, se tomó el acuerdo en el Consejo de Administración de elaborar su plan estratégico a tres años, garantizándose la participación de los directivos y funcionarios claves de la organización; como son: Consejo de Administración, al menos una representación, Gerente General y los encargados de las siguientes áreas: Oficina Central, el de la sucursal más representativa, Crédito, Contabilidad y Caja General.
2. La elaboración del documento denominado Plan Estratégico, tomó cuatro días, contando con la cooperación de un asesor externo, el mismo que exponía

sobre las etapas del proceso de planeación y organizaba la dinámica para el proceso de análisis; contándose con la participación de los directivos y funcionarios antes mencionados. (para efectos del presente caso, se ha reducido el número de objetivos que se desarrollaron).

3. La organización del evento, se realizó de la siguiente forma:

- **Primer día:** Análisis de la razón de ser de la Organización y una exposición de los factores externos:
 - ✓ Misión
 - ✓ Visión
 - ✓ Valores
 - ✓ Exposición de los factores externos que afecta a la organización.
- **Segundo día:** Análisis FODA:
 - ✓ Análisis del entorno externo: Oportunidades y Amenazas.
 - ✓ Análisis del entorno interno: diagnóstico.
 - ✓ Análisis comparativo para determinar las fortalezas y debilidades.
- **Tercer día:**
 - ✓ Definición de objetivos a mediano plazo y metas anuales y elección de la estrategia
- **Cuarto día:** Se procedió a la elaboración del Sistema de Evaluación y Control
 - ✓ Con base a los objetivos y la estrategia se procedió a llenar los formatos del Sistema de Evaluación y Control para entidades de microfinanzas, que contiene el detalle de las acciones conforme a las metas de un año y a los objetivos de tres años; los requerimientos institucionales, los indicadores para evaluar resultados, la fecha de revisión o periodicidad y el responsable dentro de la organización, ordenando de mayor a menor.

Primer Día.

Se inicia con la explicación de lo que significa un plan estratégico y su importancia, se desarrollan conceptos y se explica el objetivo del denominado “Taller de Planeación Estratégica” para que desde el principio tengan el panorama general, acerca de lo que consiste el trabajo y también para uniformizar conceptos de tal forma que al expresarse todos y cada uno de los participantes hablen de lo mismo.

Obviamente, se trata de un taller donde los asistentes son los protagonistas y el instructor es un facilitador, que trata que todos los participantes expresen sus ideas, aporten su talento y su experiencia de los entornos: externo e interno de su empresa.

En el caso que nos ocupa los resultados fueron:

Se partió del análisis de su MISIÓN, que era:

Mejorar la calidad de vida de los socios, a través del ofrecimiento de servicios que satisfacen sus necesidades financieras, así como incrementar su cultura al respecto.

La Visión:

Ser una cooperativa autorizada por las autoridades, cubriendo las regiones del Sur y sur-este del país.

Se realizó la matriz de evaluación con los siguientes resultados:

Matriz de Evaluación de la Misión:

Clientes	Productos/ servicio	Mercado	Preocupación crecimiento	Filosofía	Concepto De sí misma	Preocupación imagen pública	Tecnología
si	si	no	No	no	no	no	no

Se definió una Nueva Misión

MISION

Somos una institución que brinda servicios financieros de calidad, con especial atención a las personas y empresarios de ingresos bajos, con la finalidad de contribuir a mejorar su nivel de vida, utilizando tecnología de punta, contando con un excelente equipo humano y en crear valor. Estamos comprometidos con el desarrollo económico y social del país, y con la promoción de los valores fundamentales de la comunidad.

Se procedió a cambiar la visión en los siguientes términos:

NUEVA VISIÓN:

Ser una cooperativa líder regulada por las autoridades del país, cubriendo a plena satisfacción las necesidades financieras de las regiones Sur y Sur-este del país, con un crecimiento sostenido en el volumen de negocios, la cantidad de clientes, así como la ampliación de la oferta de productos y servicios, con especial atención, a la micro, pequeña y mediana empresa.

La Evaluación de la nueva Visión fue positiva ya que la define en términos de:

- Ser el líder en la industria de microfinanzas, lo que implica volumen de cartera y un crecimiento continuo, para mantenerse.
- Ser innovador en lo referente a la ampliación de productos y servicios nuevos para sus clientes

- Favorece el desarrollo con especial atención, a la micro, pequeña y mediana empresa.

La institución no había definido sus valores, los cuales se establecieron como parte de la cultura institucional, los mismos que debían de ser difundidos y en especial, los colaboradores y directivos, comportarse en función a ellos.

VALORES

Honestidad:	En el manejo de los recursos.
Responsabilidad:	Cumplir oportunamente los trabajos asignados.
Confiabilidad:	La información de los socios es totalmente confidencial.
Respeto:	Hacia los clientes y entre nosotros.
Lealtad:	Confianza y compromiso con la Institución.
Calidad:	Diariamente en la labor y atención.

Segundo Día:

En el segundo día se procedió a identificar una serie de oportunidades y amenazas que enfrentan la organización, para proceder a elaborar la matriz EFE; con base al análisis de las cinco fuerzas, que se mencionan en el capítulo III. Asimismo, con los datos institucionales se procedió a realizar el diagnóstico de la organización y a comparar sus resultados con estándares previamente elegidos.

A continuación se muestra la matriz denominada MEFE y la matriz MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN (MEFE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Clasificación	Calificación	Total ponderado
<u>Oportunidades:</u>				
Mercado potencial.	0.25	OI	4	1.0
Competencia.	0.15	OI	4	0.6
Apoyos gubernamentales	0.05	OM	3	0.15
Acceso a tecnología.	0.05	OM	3	0.15
No. de microempresarios (prospectos).	0.10	OI	4	0.40
Recursos naturales abundantes y no utilizados.	0.10	OI	4	0.40
<u>Amenazas:</u>				
Acceso difícil	0.05	AM	2	0.1

Competencia desleal	0.10	AI	1	0.1
Situación económica difícil	0.10	AI	1	0.1
Normas legales no claras	0.05	AM	2	0.1
Total	1.0			3.1

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (MEFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Clasificación	Calificación	Total Ponderación
<u>Fortalezas</u>				
Gobernabilidad	0.10	OI	4	0.40
Estructura orgánica	0.05	OM	3	0.15
Ubicación sucursales	0.10	OI	4	0.40
Personal conocedor de su lengua y cultura	0.05	OI	4	0.20
Calidad de Cartera	0.10	OI	4	0.40
Equipo de transporte adecuado a la región	0.05	OM	3	0.15
Costos operativos	0.10	OI	4	0.40
Financiera	0.05	OI	4	0.20
Rentabilidad	0.05	OI	4	0.20
<u>Debilidades</u>				
Control interno	0.10	AI	1	0.10
Integración del personal (poco compromiso)	0.05	AM	2	0.10
Cartera/Activos	0.05	AI	1	0.05
Registro contable inadecuado	0.05	AM	2	0.10
Personal capacitado parcialmente	0.10	AM	2	0.20
Total	1.0			3.05

Tercer día:

En el tercer día se procede a elaborar los objetivos de mediano plazo. En el presente caso, la organización decidió elaborar objetivos de mediano plazo de tres años y objetivos o metas de un año. A continuación se elige la estrategia, bajo el

método Matriz interna-externa; para posteriormente realizar, en el cuarto día, el marco lógico del Sistema de Evaluación y Control.

Definición de Objetivos de Mediano Plazo:

- **Objetivos Estratégicos**

1. Ser una Cooperativa de ahorro y préstamos, conforme a la legislación vigente del país, con la finalidad de ofrecer mejores servicios, al aprovechar los recursos del estado y así contribuir al incremento de la calidad de vida de los clientes.
2. Contratar, capacitar y desarrollar a la totalidad del personal, para lograr un mayor compromiso y desarrollo.
3. Asegurar que se apliquen las políticas y procedimientos autorizados y se emita la información de los índices instrumentados, para que la organización funcione dentro de parámetros de desempeño y que la toma de decisiones sea eficiente y oportuna.

- **Objetivos Financieros**

4. Incrementar el monto de crédito colocado y el número de acreditados en un 60%; para elevar la participación en el mercado y lograr mayor rentabilidad.

Definición de Metas de Corto Plazo: Anuales

1. Con el acuerdo de la Asamblea General, en el primer año se debe de contar con un plan de negocios; en el segundo año se debe de contar con todos los manuales conforme a la legislación y en el tercer año el sistema de información y demás requisitos para obtener el reconocimiento de la Autoridad respectiva.
2. Capacitar en el primer año al 30% del personal; al segundo año lograr el 60% y al tercer año la totalidad del personal.
3. Elaborar el manual de control interno y la creación del área correspondiente en el primer año; en el segundo año instrumentar el sistema de información, que incluye los reportes con sus indicadores de control y al tercer año, la elaboración de un programa de auditoría y resultados del control.
4. Incrementar el monto de crédito colocado en un 20% en cada año
5. Incrementar el número de acreditado en una 20% en cada año.

Elección de la Estrategia

Para la elección de la estrategia se utiliza el método de la matriz interna-externa, dado el nivel de desarrollo de la organización, el cual se aprecia más adelante.

Matriz Interna-Externa

EFE	EFI		
	Fuerte 3.0 a 4.00	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Alta	(3.1 , 3.05)		
Media			
Baja			

De acuerdo al análisis de la matriz interna-externa (IE) la estrategia a elegir es la de “crecer y edificar” conforme se aprecia en el capítulo V; lo que implica que la organización deberá realizar estrategias intensivas; es decir de, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

Cuarto Día

Se procedió a la discusión y elaboración del llenado del formato del Marco Lógico del Sistema de Evaluación y Control, que contiene las acciones, los requerimientos o premisas institucionales, los indicadores de los resultados, la periodicidad de la evaluación de dichos resultados y el responsable principal y los secundarios.

Marco Lógico

Plan Estratégico a 3 años

Ser una Cooperativa de ahorro y préstamos, conforme a la legislación vigente del país, con la finalidad de ofrecer mejores servicios, al aprovechar los recursos del estado y así contribuir al incremento de la calidad de vida de los clientes.

Objetivos	Ser una Cooperativa de ahorro y préstamos, conforme a la legislación vigente del país.
Estrategias	Crecimiento y Consolidación
Acciones / programas	1. Hacer un corte a la fecha de los requisitos que ya se cumplen, pero sobre todo de los que no se cumplen todavía.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Elaborar un programa de trabajo para cumplir con los requisitos que aún faltan, destacando responsables y fechas de cumplimiento, con su respectivo seguimiento. 3. Terminar de ajustar el software para que emita todos los reportes que se necesitan.
Componentes /premisas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización sólida, 2. Sistema de Información Gerencial 3. Sistema contable. 4. Disponibilidad de información y transparencia 5. Tecnología crediticia
Indicadores	El certificado
Medios de verificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión trimestral y supervisión anual
Responsables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente del Consejo de administración, 2. Gerente y Administrativos. 3. Consejo vigilancia.

Plan Estratégico Anual

Con el acuerdo de la Asamblea General, en el primer año se debe de contar con un plan de negocios; en el segundo año se debe de contar con todos los manuales conforme a la legislación y en el tercer año el sistema de información y demás requisitos para obtener el reconocimiento de la Autoridad respectiva.

Objetivos	En el primer año, se contará con un plan de negocios; en el segundo año, con todos los manuales conforme a la legislación y en el tercer año, el sistema de información y demás requisitos para obtener el reconocimiento.
Estrategias	Consolidación
Acciones / programas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan de negocios en el primer año. <ul style="list-style-type: none"> • Contratar la asesoría externa. • Realizar un diagnóstico y el plan. • Divulgar y ponerlo en marcha con base a un plan de actividades. 2. Elaborar los manuales respectivos en el segundo año. <ul style="list-style-type: none"> • Contratar asesoría externa. • Involucrar a las áreas claves, donde se ejecuta los manuales

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal del área correspondiente, conforme al manual. • Difundir y ponerlo en ejecución. <p>3. Terminar de ajustar el software para que emita todos los reportes que se necesitan y cumplir con los requisitos de capital y otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar al especialista en desarrollar el software, con la información y reportes necesarios. • Validar los reportes e informes, así como los tiempos de captura y emisión. • Cumplir con los demás requisitos, conforme al plan elaborado en el primer año.
Componentes /premisas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización y Gobernabilidad 2. Prácticas contables 3. Tecnología crediticia 4. Supervisión y Monitoreo
Indicadores	<p>Avances de planes y programas = En tiempo.</p> <p><u>Necesidades de información satisfechas</u> = 1</p> <p>Necesidades de información detectadas</p> <p>Nº de inconsistencias de datos entre reportes y estados financieros = 0</p>
Medios de verificación	Revisión trimestral y anual
Organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente del Consejo de administración, 2. Gerente y Administrativos. 3. Consejo vigilancia.

Plan Estratégico a 3 años

Contratar, capacitar y desarrollar a la totalidad del personal, para lograr un mayor compromiso y desarrollo.

Objetivos	Contratar, capacitar y desarrollar a la totalidad del personal.
Estrategias	Crecimiento y Consolidación

Acciones / programas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan y programa anual de capacitación. 2. Evaluar el impacto de la capacitación y desarrollo en los resultados Institucionales. 3. Cada periodo anual realizar el mismo proceso, que incluya los ajustes habidos por la evolución del mercado y por el del ámbito financiero.
Componentes /premisas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización sólida. 2. Recursos financieros para la capacitación. 3. Proveedores confiables.
Indicadores	<p><u>Personal capacitado y desarrollado</u> = 1 Total de personal de la Institución</p> <p><u>Pers. q' cumpla con los perfiles de ptos.</u> = 1 Total de personal de la Institución</p> <p><u>Pers. con resultados positivos</u> = 1 Total de personal capacitados</p> <p><u>Cumplimiento de resultados institucionales</u> = 1 Resultados institucionales esperados</p>
Medios de verificación	1. Revisión trimestral y supervisión anual
Responsables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente del Consejo de administración, 2. Gerente. 3. Consejo vigilancia.

Plan Estratégico Anual

Capacitar en el primer año al 30% del personal; al segundo año lograr el 60% y al tercer año la totalidad del personal.

Objetivos	Capacitar en el primer año al 30% del personal; al segundo año lograr el 60% y al tercer año la totalidad del personal.
Estrategias	Consolidación
Acciones / programas	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el primer año: <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los perfiles de todos los puestos, de tal forma que se contengan las características señaladas en la Estrategia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Pulir el procedimiento de selección y contratación de personal, de tal forma que se apegue estrictamente a los perfiles de puestos señalados. • Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal actual, que indique la brecha entre lo que se tiene con lo que se quiere. • Elaborar los programas de capacitación y desarrollo, a nivel grupal e individual, por cada año; dando prioridad a la parte que se considera clave para la operación. • Capacitar al 30% del personal <p>2. En el segundo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento estrecho al aprovechamiento individual y grupal. • Evaluar el impacto de la capacitación y desarrollo en los resultados Institucionales. • Capacitar al otro 30% del personal. <p>3. En el Tercer año</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar con el seguimiento de la capacitación. • Evaluar el impacto de la capacitación y desarrollo en los resultados Institucionales. • Lograr la capacitación del 100% del personal. 																		
Componentes /premisas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización sólida. 2. Recursos financieros para la capacitación. 3. Proveedores confiables. 4. Manual de Perfiles y Descripciones de puestos. 																		
Indicadores	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;"><u>Personal capacitado y desarrollado</u></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">=</td> <td style="width: 20%; text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Total de personal de la Institución</td> </tr> <tr> <td> <u>Pers. q' cumpla con los perfiles de ptos.</u></td> <td style="text-align: center;"> =</td> <td style="text-align: right;"> 1</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Total de personal de la Institución</td> </tr> <tr> <td> <u>Pers. con resultados positivos</u></td> <td style="text-align: center;"> =</td> <td style="text-align: right;"> 1</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Total de personal capacitados</td> </tr> </table>	<u>Personal capacitado y desarrollado</u>	=	1	Total de personal de la Institución			 <u>Pers. q' cumpla con los perfiles de ptos.</u>	 =	 1	Total de personal de la Institución			 <u>Pers. con resultados positivos</u>	 =	 1	Total de personal capacitados		
<u>Personal capacitado y desarrollado</u>	=	1																	
Total de personal de la Institución																			
 <u>Pers. q' cumpla con los perfiles de ptos.</u>	 =	 1																	
Total de personal de la Institución																			
 <u>Pers. con resultados positivos</u>	 =	 1																	
Total de personal capacitados																			
Medios de verificación	Revisión trimestral y anual																		

Organización: responsable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente del Consejo de administración, 2. Gerente y Administrativos. 3. Consejo vigilancia.
----------------------------------	---

Plan Estratégico a 3 años

Asegurar que se apliquen las políticas y procedimientos autorizados y se emita la información de los índices instrumentados, para que la organización funcione dentro de parámetros de desempeño y que la toma de decisiones sea eficiente y oportuna.

Objetivos	Asegurar que se apliquen las políticas y procedimientos autorizados y se emita la información de los índices instrumentados																								
Estrategias	Crecimiento y Consolidación																								
Acciones / programas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan y programa anual de Control Interno. 2. Contar con personal capacitado y suficiente en el área de control interno. 3. Contar con un sistema de indicadores de control adecuado, en forma permanente y oportuna. 4. Desarrollar una cultura de control, transparencia y mejora continua. 																								
Componentes /premisas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización sólida. 2. Contar con un programa de trabajo. 3. Contar con un sistema de información gerencial. 																								
Indicadores	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;"><u>Observaciones de Audit. Exter. Atendidas</u></td> <td style="padding: 2px;">=</td> <td style="padding: 2px;">1</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Observaciones de Auditoría Externa</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><u>Auditorías Internas practicadas</u></td> <td style="padding: 2px;">=</td> <td style="padding: 2px;">1</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">No. de áreas de la Institución</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><u>Audits. Admvas. Realizadas a crédito</u></td> <td style="padding: 2px;">=</td> <td style="padding: 2px;">1</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Cuatro Audits. Admvas a Crédito</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><u>Errores encontrados en los índices Mens.</u></td> <td style="padding: 2px;">=</td> <td style="padding: 2px;">0</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">No. de índices que se calculan Mens.</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<u>Observaciones de Audit. Exter. Atendidas</u>	=	1	Observaciones de Auditoría Externa			<u>Auditorías Internas practicadas</u>	=	1	No. de áreas de la Institución			<u>Audits. Admvas. Realizadas a crédito</u>	=	1	Cuatro Audits. Admvas a Crédito			<u>Errores encontrados en los índices Mens.</u>	=	0	No. de índices que se calculan Mens.		
<u>Observaciones de Audit. Exter. Atendidas</u>	=	1																							
Observaciones de Auditoría Externa																									
<u>Auditorías Internas practicadas</u>	=	1																							
No. de áreas de la Institución																									
<u>Audits. Admvas. Realizadas a crédito</u>	=	1																							
Cuatro Audits. Admvas a Crédito																									
<u>Errores encontrados en los índices Mens.</u>	=	0																							
No. de índices que se calculan Mens.																									

	<u>No. de quejas por impuntualidad de índices</u> = 0 No. de índices que se calculan Mens. <u>No. de mejoras proptas. a Políts o Proceds.</u> = 1 No. de áreas en la Institución No. de mejoras autorizadas a políticas y procedimientos, puestas en práctica = +1
Medios de verificación	1. Revisión trimestral y supervisión anual
Responsables	1. Presidente del Consejo de administración, 2. Gerente y Administrativos. 3. Consejo vigilancia.

Plan Estratégico Anual

Elaborar el manual de control interno y la creación del área correspondiente en el primer año; en el segundo año instrumentar el sistema de información, que incluye los reportes con sus indicadores de control y al tercer año, la elaboración de un programa de auditoría y resultados del control.

Objetivos	Elaborar el manual de control interno y la creación del área correspondiente en el primer año; en el segundo año instrumentar el sistema de información y al tercer año, la elaboración de un programa de auditoría y resultados del control.
Estrategias	Consolidación
Acciones / programas	1. En el primer año: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Manual del Control Interno que contenga las políticas y procedimientos que aseguren el buen funcionamiento de la Organización. • Crear el área de Control Interno, aunque al principio sólo sea una sola persona quien la integre. 2. En el segundo año: <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el Sistema de Información Gerencial y que cuente con los indicadores necesarios. • Coordinar las auditorías contables externas y darle

	<p>seguimiento a que las observaciones sean atendidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar auditorías administrativas a todas las áreas, una vez al año, al menos. Verificar que en la práctica se estén aplicando las políticas y procedimientos autorizados, en especial en el proceso crediticio, cuatro veces al año, de forma mínima. Coordinar con Contabilidad y Administración los reportes de índices y sus resultados, validando que las cifras son reales y correctas, mensualmente. Asegurar que los reportes de índices estarán disponibles en tiempo y forma. <p>3. En el Tercer año</p> <ul style="list-style-type: none"> Propiciar que todo el personal aporte mejoras a políticas y procedimientos; que mejoren el servicio a clientes y el trabajo diario. Coordinar las propuestas de mejoras a políticas y procedimientos; agotar su viabilidad; lograr la autorización, en su caso; e integrarla a los documentos oficiales de la Organización, para que entren en vigor y dar la capacitación correspondiente, si es necesario. La elaboración de un programa de auditoría y resultados del control, en forma permanente.
Componentes /premisas	<ol style="list-style-type: none"> Organización sólida. Contar con un programa de trabajo anual y mensual. Contar con un sistema de información gerencial.
Indicadores	<p><u>Observaciones de Audit. Exter. Atendidas</u> = 1 Observaciones de Auditoría Externa</p> <p><u>Auditorías Internas practicadas</u> = 1 No. de áreas de la Institución</p> <p><u>Audits. Admvas. Realizadas a crédito</u> = 1 Cuatro Audits. Admvas a Crédito</p> <p><u>Errores encontrados en los índices Mens.</u> = 0 No. de índices que se calculan Mens.</p> <p><u>No. de quejas por impuntualidad de índices</u> = 0 No. de índices que se calculan Mens.</p> <p><u>No. de mejoras proptas. a Políts o Proceds.</u> = 1 No. de áreas en la Institución</p>

Medios de verificación	Revisión trimestral y anual
Organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente del Consejo de administración. 2. Oficina de Control Interno. 3. Gerente y Administrativos. 4. Consejo vigilancia.

Objetivos Financieros

Plan Estratégico a 3 años

Incrementar el monto de crédito colocado y el número de acreditados en un 60%; para elevar la participación en el mercado y lograr mayor rentabilidad.

Objetivos	Incrementar el monto de crédito colocado y el número de acreditados en un 60%; para elevar la participación en el mercado y lograr mayor rentabilidad.
Estrategias	Intensivas: crecimiento
Acciones / programas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cubrir las vacantes existentes en las sucursales. 2. Analizar, al menos mensualmente, el comportamiento de cada sucursal. 3. Establecer un programa de promoción, en conjunto con el personal de cada sucursal, que incluya: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de zonas y prospectos de interés, acordes al socio objetivo, visitarlos, atraerlos y “hacerles trajes a la medida” en cuanto a satisfacer sus necesidades financieras. • Metas por sucursal e individuales, tanto en colocación como en captación. • Apoyo publicitario: anuncios en la radio comunal, folletos, etc. • Programa de capacitación y desarrollo del personal. • Seguimiento a clientes pagadores para renovación / incremento de montos en crédito. • “Labor de cadena” que consiste en pedirle a cada socio satisfecho la recomendación de tres futuros socios que cumplan con el perfil determinado. • Mejorar los locales que ocupan las sucursales para darles seguridad y exista una buena imagen de la

	<p>Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo spots publicitarios en la radio local, como la conocida: La Voz de la Montaña. <ol style="list-style-type: none"> 4. Instrumentar un programa de incentivos que contemple crecimiento en colocación y captación, así como cero cartera vencida. 5. Dar seguimiento a estas acciones por parte de la Gerencia General y la Responsable de Crédito, mediante visitas a sucursales, juntas con el personal, reconocimiento cuando van cumpliendo y de reflexión y asesoría cuando vayan abajo, estableciendo las estadísticas correspondientes que permitan interpretar la realidad del mercado y sus tendencias, así como establecer estrategias exitosas. 6. Revisar tasas activas, tanto la normal como la de mora, incluso aplicar alguna comisión, tratando de aumentarlas sin salirse de la política de cobrar menos que la competencia, para que mejore el margen financiero. Al menos hacerlo en la tasa moratoria, que está muy baja. 7. Ser constante en la revisión de la tasa de interés, en especial cuando haya cambios en la economía local, estatal y/o federal, para tomar decisiones oportunas. 8. Revisar los productos financieros que se ofrecen actualmente y crear otros para verdaderamente satisfacer las necesidades de los socios y de los prospectos, que nos lleven a estar delante de la competencia. 9. Instrumentar estado de resultados por sucursal y los desgloses de sus datos crediticios: Vigente, vencida, total, neta, estimaciones y castigos, por tipo de socio, por destino, etc.
Componentes /premisas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización sólida. 2. Manuales de Crédito. 3. Personal Capacitado en especial en el área de crédito. 4. Contar con un sistema de información gerencial.
Indicadores	<p><u>Monto colocado por sucursal</u> = 1 Meta de colocación por suc.</p> <p><u>Monto colocado por funcionario</u> = 1 Meta de colocación por funcion.</p> <p><u>No. de socios visitados</u> = 1 No. de socios a visitar</p> <p><u>No. de nuevos socios en crédito</u> = 1 Meta de nuevos socios en créd.</p> <p><u>Monto colocado en créd. Instituc.</u> = 1</p>

	<p>Meta de coloca. en cred. Instituc.</p> $\frac{\text{No. de socios a fin de c/periodo}}{\text{Meta de socios a fin de c/periodo}} = 1$ $\frac{\text{Increm. Utilids a fin de c/ periodo}}{\text{Utilids del periodo inmediato ant}} = \%$ <p>Este índice debe ser por la Institución y por sucursal también.</p>
Medios de verificación	1. Revisión mensual, trimestral y supervisión anual
Responsables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente General. 2. Presidente del Consejo de administración. 3. Consejo vigilancia.

Plan Estratégico Anual

Incrementar el monto de crédito colocado en un 20% cada año y el número de acreditados en el mismo porcentaje anual.

Objetivos	Incrementar el monto de crédito colocado y el número de clientes en un 20% en el primer año, y en el mismo porcentaje los siguientes dos años.
Estrategias	Crecimiento: penetración de mercado.
Acciones / programas	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el primer año: <ul style="list-style-type: none"> • Contratar al personal necesario en los puestos vacantes de las sucursales • Capacitar al personal contratado. • Iniciar un programa de promoción, seleccionado las zonas a promover por cada año. • Establecer las metas por sucursal. • Llevar a cabo las campañas de publicidad en medios locales. • Instrumentar un programa de incentivos, para el cliente y los colaboradores de la organización. • Instrumentar estados e información financiera por cada sucursal. • Establecer un programa de visitas a las sucursales. 2. En el segundo año: <ul style="list-style-type: none"> • Iniciar la labor de cadena: publicidad por parte del cliente satisfecho, otorgando incentivos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a clientes pagadores para renovación, con incremento del monto de crédito otorgando incentivos en tiempo y oportunidad. • Mejorar productos financieros y crear nuevos productos. • Revisar tasas de interés. • Realizar las visitas a las sucursales en forma programa para evaluar resultados. <p>3. En el Tercer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la evaluación del crecimiento y de los incentivos que se otorguen por oficial de crédito y sucursal. • Mejoramiento de locales y de la imagen institucional. • Evaluación de la promoción y de las metas establecidas. 																		
Componentes /premisas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización sólida. 2. Recursos financieros para la capacitación. 3. Proveedores confiables. 4. Manual de Perfiles y Descripciones de puestos. 																		
Indicadores	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"><u>Personal capacitado y desarrollado</u></td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">=</td> <td style="padding: 5px; text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Total de personal de la Institución</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <u>Pers. q' cumpla con los perfiles de ptos.</u></td> <td style="padding: 5px; text-align: center;"> =</td> <td style="padding: 5px; text-align: right;"> 1</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Total de personal de la Institución</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <u>Pers. con resultados positivos</u></td> <td style="padding: 5px; text-align: center;"> =</td> <td style="padding: 5px; text-align: right;"> 1</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Total de personal capacitados</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<u>Personal capacitado y desarrollado</u>	=	1	Total de personal de la Institución			 <u>Pers. q' cumpla con los perfiles de ptos.</u>	 =	 1	Total de personal de la Institución			 <u>Pers. con resultados positivos</u>	 =	 1	Total de personal capacitados		
<u>Personal capacitado y desarrollado</u>	=	1																	
Total de personal de la Institución																			
 <u>Pers. q' cumpla con los perfiles de ptos.</u>	 =	 1																	
Total de personal de la Institución																			
 <u>Pers. con resultados positivos</u>	 =	 1																	
Total de personal capacitados																			
Medios de verificación	Revisión trimestral y anual																		
Organización: responsable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente del Consejo de administración, 2. Gerente y Administrativos. 3. Consejo vigilancia. 																		

Por último, se llevaron a cabo las proyecciones de los indicadores financieros; los cuales constituyen parte del documento denominado Plan de Negocios, que fue elaborado posteriormente.

Proyecciones

LA UNIÓN HACE LA FUERZA, S.C.
INDICES FINANCIEROS

(Miles de pesos)

CONCEPTO	AÑO 2 H	AÑO 3 P	AÑO 4 P	AÑO 5 P
GLOBALES				
<u>PERSONAL</u>				
Oficiales de crédito	7	7	7	7
Empleados que no están en crédito	12	12	12	12
Total de empleados	19	19	19	19
<u>INDICADORES DE CARTERA</u>				
Cartera bruta promedio	14,263	17,244	20,892	25,361
Cartera Promedio/Cliente	9.41	9.89	10.42	11.00
Oficiales / Empleados	37%	37%	37%	37%
Clientes Activos / oficiales de cred.	217	249	286	329
Cartera Activa / oficiales de cred.	2,229	2,698	3,271	3,975
Clientes Activos / empleado	126	145	167	192
Cartera Activa / empleado	821	994	1,205	1,465
Mora total	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
<u>INDICADORES FINANCIEROS</u>				
Ingresos Financieros	4,865	5,992	7,426	9,202
Gastos de Operación	2,192	2,302	2,409	2,530
Gastos financieros	1,441	1,718	2,030	2,401
Cartera Neta/Activo	59.6%	77.1%	55.1%	54.9%
Ingresos Financieros/Cartera Prom.	34.1%	34.7%	35.5%	36.3%
Egresos Financieros/Activo Prom.	5.5%	7.1%	4.9%	4.8%
Gastos Operativos/Activo Prom.	8.44%	9.45%	5.83%	5.02%
Gastos Operativos/Cartera Promedio	15.37%	13.35%	11.53%	9.98%
Crecimiento de Cartera		21.08%	21.21%	21.53%
Pasivo total / patrimonio	1.95	6.81	1.75	1.84
<u>INDICADORES DE RENTABILIDAD</u>				
Rendimiento de cartera	34.11%	34.75%	35.55%	36.29%
% del costo Cubierto con Ingresos	133.44%	149.86%	165.60%	184.78%
Rendimiento de los activos	2.69%	5.30%	4.61%	5.42%
Rendimientos sobre capital (patrimonio total)	13.84%	41.40%	12.70%	15.42%

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Conclusiones

A manera de conclusión, se afirma que el proceso de planeación estratégica, permitió a la empresa establecer claramente los objetivos de mediano plazo y metas anuales, lo cual le da una dirección y visión clara de lo que debe alcanzar a mediano y corto plazo.

Asimismo el repensar la misión y establecer valores, los cuales son difundidos entre los colaboradores, clientes y directivos, permite que las personas actúen en

forma comprometida, lo que mejora la atención y servicio de la organización, generando una cultura empresarial de calidad.

La elaboración de estrategias, las acciones que conforman el llamado plan operativo anual, y la elaboración del marco lógico del Sistema de Evaluación y Control para entidades de microfinanzas y las demás actividades de la planeación estratégica, permite a la empresa mejorar su desempeño y con base al documento de planeación, se procedió a la elaboración del plan de negocios que contiene en detalle los flujos financieros y su evaluación.

La institución viene cumpliendo con sus objetivos, en especial ha logrado un crecimiento de clientes y de cartera un poco superior al 20%; y ha mejorado su desempeño institucional con base a los indicadores señalados anteriormente.

BIBLIOGRAFÍA

Certo, Samuel y Peter, Paul (1997). *Dirección Estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2009), *Reporte de Inclusión Financiera*. Mexico: CNByV.

Consortio Latinoamericano para Capacitación en Microfinanciamiento (2005a). *Material didáctico del Taller de Planeación Estratégica y Operativa*. México, COLCAMI (mimeo)

Consortio Latinoamericano para Capacitación en Microfinanciamiento (2005b). *Material didáctico del taller de Benchmarking y Mejora Continua*. México, COLCAMI (mimeo)

Davis, Fred (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*, (11 ed.) México: Pearson Educación.

Dess, G. Lumpkin G y Taylor Marilym (2005). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. (2 ed.) New York, USA, Mc Graw-Hill.

Deschamps, M (2005) *Mercadotecnia Microfinanciera*. México: Eds. Miguel Ángel Porrúa y Universidad Anáhuac México Sur

Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa, con el Cuadro de Mando Integral*, México: Pearson Educación.

García Sánchez, E y Valencia Velazco, M. (2007). *Planeación Estratégica: Teoría y Práctica*. México, Ed. Trillas.

Hill, Ch. y Garet J. (1996) *Administración Estratégica un enfoque integrado*, Santa Fe de Bogotá Mc Graw Hill.

Microfinance Information Exchange, (2009), *The MicroBanking Bulletin N° 19*, USA. Ed. MIX.

Otero María y Rhyne E. Compiladoras, (1998). *El Nuevo Mundo de las Finanzas Microempresariales*. México: Ed. Plaza y Valdés.

Pearce, J. y Robinson, R. (2005). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*. (9 ed.). México: McGraw-Hill.

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Editorial Continental.

Porter, M. (1999). *Ser Competitivos, nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao, España, Ed. Deustuo.

Porter, M. (2000) *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México: Continental

Robinson S. Marguerite (2004) *La Revolución Microfinanciera: Finanzas Sostenibles para Los Pobres*. México: Ed. Banco Mundial.

Rodriguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. (5 Ed.) México: International Thomson eds.

Salgueiro, Amado (1998) *El arte de establecer objetivos*. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)

Thompson, A y Strickland, A. (2001) *Administración Estratégica*. (11 ed.) México: Mc Graw Hill.

Torrac García, A. y Caraballo Borges, I. (2003). *Ventaja Competitiva de tu empresa*. Mexico: Ed. Sistemas de Información Contable y Administrativa.

Rugman, A. y Hodgetts, R. (1997) *Negocios Internacionales un Enfoque de Admininistración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.

Welge, Martin K y Kenter, Michael (1988). Impact of Planning on Control Effectiveness and Company Performance. *Management International Review*, Vol. 28, No. 2. (2nd Quarter, 1988), pp. 4-15.

Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*, (10 ed.). México: Pearson Educación.

Páginas web útiles consultadas:

Página Institucional: Banco Sol de Bolivia (Bolivia) <http://www.bancosol.com.bo>; consulta última en 30 junio del 2010.

Página Institucional: Banco Ademi (Santo Domingo) <http://www.bancoademi.com.do>; consulta última en 30 junio del 2010.

Página Institucional: Banco Interamericano de Desarrollo <http://www.iadb.org>, consulta última en 30 junio del 2010

Página Institucional: Mi Banco (Perú) <http://www.mibanco.com.pe> consultado en 29 junio del 2005.

Página Institucional: Banco Mundial. <http://www.worldbank.org>; consulta última 30 junio 2010.

Página Institucional: Caja Municipal de Arequipa. <http://www.cmac-arequipa.com.pe/>; consulta ultima 30 de junio 2010.

Página Institucional: Finca Internacional: <http://www.finca.org/>; consulta última 30 junio 2010.

Página Institucional: Microrate: <http://microrate.com/>; consulta 30 de junio 2010.

Página Institucional Prodem (Bolivia): <http://www.prodemffp.com/>; consultado en 12 agosto del 2005.